

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Noemi Plávalová

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Noemi Plávalová**
Osobní číslo: **E22125**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude tvorba doporučení zlepšení současného stavu ŘLZ u dané organizace, a to na základě analýzy vybraných personálních činností.

Osnova:

- Základní pojmy ŘLZ.
- Charakteristika vybrané organizace.
- Analýza vybraných personálních činností.
- Doporučení zlepšení současného stavu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, Michael. Naučte se správně vést lidi. Brno: Lingea s. r. o., 2020. 978-80-7508-621-1.
Barták, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada Publishing, a. s., 2023. 978-80-271-3823-4.
Krpálek, Pavel a Mužík, Jaroslav. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2019. 978-80-200-2773-3.
Petříková, Růžena, Janků, Šárka a Hofbruckerová, Zdenka. Lidé v procesech řízení (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). Praha: Professional publishing, 2020. 978-80-88260-43-1.
Urbancová, Hana a Vrabcová, Pavla. Strategický management lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a. s., 2023. 978-80-271-3675-9.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 4. 2025

Noemi Plávalová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho vstřícnost, trpělivost a odborné rady, které mi poskytoval v průběhu zpracování této práce. Mé poděkování patří také vedení kolínského závodu společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. za ochotu, otevřený přístup a sdílení informací, jež byly zásadní pro vypracování praktické části. Velké díky náleží také mé rodině za podporu, povzbuzení a porozumění během celého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. V úvodní části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti personálního řízení a popsány hlavní personální činnosti. Praktická část práce se zaměřuje na zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti na základě interních dokumentů, informací získaných prostřednictvím řízených pohovorů a osobní zkušenosti autorky z odborné praxe ve firmě. Práce srovnává teoretické poznatky s reálnou praxí podniku a na základě zjištěných skutečností navrhuje doporučení ke zlepšení vybraných oblastí, jako je nábor a výběr zaměstnanců, adaptace a rozvoj, vzdělávání či řízení pracovních podmínek.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, nábor zaměstnanců, adaptace, vzdělávání, pracovní podmínky, analýza, návrhy na zlepšení

TITLE

“Human Resource Management Analysis in a Selected Company”

ANNOTATION

The bachelor thesis is focused on the analysis of human resources management in a selected company Copeland Flow Controls Czech s.r.o. The introductory part defines the basic concepts of personnel management and describes the main HR activities. The practical part evaluates the current state of human resource management in the company based on internal documents, information obtained through structured interviews, and the author's personal experience from her internship in the company. The thesis compares theoretical knowledge with real company practices and, based on the findings, proposes recommendations for improving selected areas such as recruitment and selection, employee onboarding and development, training, and working conditions management.

KEYWORDS

human resource management, employee recruitment, onboarding, training, working conditions, analysis, improvement proposals

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	11
ÚVOD.....	12
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
1.2 Personální činnosti.....	16
1.3 Personální plánování.....	17
1.4 Získávání zaměstnanců.....	19
1.5 Adaptace a školení zaměstnanců.....	21
1.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	23
1.7 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	25
1.8 Řízení pracovního výkonu.....	27
2 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	29
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	30
3.1 Vize, mise hodnoty.....	31
3.2 Marketingový mix podniku.....	32
3.3 Organizační struktura.....	33
3.4 Představení analyzované části podniku.....	35
4 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	38
4.1 Nábor a výběr zaměstnanců.....	39
4.2 Adaptace a rozvoj zaměstnanců.....	41
4.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	43
4.4 Řízení pracovních podmínek.....	46
5 DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	49
5.1 Nábor a výběr zaměstnanců.....	49
5.2 Adaptace a rozvoj zaměstnanců.....	50
5.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	51

5.4 Řízení pracovních podmínek	52
ZÁVĚR	54
POUŽITÁ LITERATURA	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Adaptace zaměstnanců ve firmě Copeland Flows Control Czech s.r.o.	42
Tabulka 1	36
Tabulka 2	36
Tabulka 3	37

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

5S – 5 základních pravidel, kterými by se měla řídit firma (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)

AI – Artificial intelligence (Umělá inteligence)

ATS – Applicant Tracking System (Systém pro správu uchazečů o zaměstnání)

B2B – Business to Business

BOZP – Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

CLO – Chief Legal Officer

COO – Chief Operating Officer

CTO – Chief Technology Officer

CTSO – Chief Transformation and Sustainability Officer

HR – Human Resources

CHRO – Chief Human Resources Officer

IT – Information Technology

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

THP – Technicko-hospodářský pracovník

ÚVOD

Každý podnik ke svému úspěšnému fungování potřebuje různé druhy zdrojů – materiální, finanční, informační a v neposlední řadě lidské. Právě lidské zdroje bývají často označovány za nejcennější kapitál každé organizace. Na rozdíl od strojů či technologií mají schopnost přemýšlet, učit se, přizpůsobovat se měnícím se podmínkám a aktivně přispívat k růstu a inovacím. Kvalifikovaní, motivovaní a angažovaní zaměstnanci představují základní předpoklad pro dosažení stanovených cílů i pro dlouhodobý rozvoj celé firmy. Jejich role se přitom neomezuje pouze na plnění každodenních úkolů – svou činností formují firemní kulturu, ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb a podílejí se na budování image společnosti.

Z tohoto důvodu je nezbytné, aby se každá organizace svým zaměstnancům systematicky věnovala, vytvářela pro ně vhodné pracovní podmínky, podporovala jejich profesní růst a zároveň se snažila porozumět jejich potřebám a očekáváním. Péče o lidské zdroje tak není pouze administrativní činností, ale strategickým nástrojem, který zásadně ovlivňuje konkurenceschopnost i stabilitu podniku.

V současném dynamickém a globalizovaném prostředí čelí řízení lidských zdrojů řadě výzev – od nedostatku kvalifikované pracovní síly na trhu, přes rostoucí nároky zaměstnanců na work-life balance, zvyšující se fluktuaci, až po tlak na přizpůsobení se novým trendům, jako je například digitalizace či automatizace procesů. Neovládnuté řízení lidských zdrojů může vést k nízké motivaci pracovníků, ztrátě talentovaných zaměstnanců nebo zhoršení vnitřního klimatu.

Z výše uvedeného vyplývá, že oblasti řízení lidských zdrojů by měla být věnována náležitá pozornost, a to nejen v rovině každodenního provozu, ale i z pohledu dlouhodobého plánování a strategického řízení.

Téma bakalářské práce bylo zvoleno z důvodu významu řízení lidských zdrojů v podniku a na základě osobního zájmu o tuto oblast. Kromě teoretického významu bude práce zaměřena i na praktickou stránku této problematiky. Analýza vybraných personálních činností umožní lépe pochopit, jakým způsobem jsou v organizaci řízeny a jaké mají dopady na zaměstnance i podnik jako celek. Také usnadní identifikaci silných a slabých stránek současného systému a následnou formulaci doporučení ke zlepšení. **Cílem práce bude tvorba doporučení zlepšení současného stavu ŘLZ u dané organizace, a to na základě analýzy vybraných personálních činností.**

Aby autorka naplnila cíl práce, práci rozdělila do 5 kapitol, které systematicky rozvíjejí problematiku ŘLZ od teoretického vymezení až po praktické návrhy na zlepšení. Tím bude zajištěna přehlednost a logická struktura celého textu, která čtenáři umožní postupně proniknout do jednotlivých témat a zároveň porozumět souvislostem mezi odbornými poznatky a praktickými postupy. První kapitola se bude věnovat teoretickému rámci ŘLZ, včetně definování stěžejních pojmů a základních přístupů k personálním činnostem.

Druhá kapitola se zaměří na metodiku práce, kde budou uvedeny použité výzkumné metody, jako dotazování vedoucích pracovníků, osobní pozorování a analýza interních dokumentů.

Třetí kapitola poskytne charakteristiku vybrané organizace, včetně organizační struktury, vizí, misí a hodnot podniku. Součástí kapitoly bude také marketingový mix, který přiblíží strategii podniku na trhu. Dále bude představena analyzovaná část organizace, kde budou uvedeny statistiky zaměstnanců a další klíčové údaje, které přispějí k lepšímu pochopení personálního řízení a pracovního prostředí.

Ve čtvrté kapitole bude provedena analýza vybraných personálních činností, konkrétně náboru a výběru zaměstnanců, adaptace a rozvoje zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a řízení pracovních podmínek. Na základě této analýzy bude v páté kapitole formulováno navržené doporučení ke zlepšení současného stavu.

1 TEORETICKÁ ČÁST

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Armstrong (2007, s. 27)

Lidské zdroje jsou považovány za jednu z klíčových složek každé organizace. Pod pojmem lidské zdroje je myšlen veškerý lidský potenciál, který je v organizaci k dispozici, tedy všichni zaměstnanci, kteří svým výkonem přispívají k dosažení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je definováno jako systematický přístup k plánování, náboru, rozvoji, hodnocení a odměňování pracovníků. Klíčovým cílem tohoto procesu je zajistit, aby organizace disponovala potřebným množstvím kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, kteří budou schopni efektivně plnit své úkoly. V řízení lidských zdrojů je tedy řešeno vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.

Boxall (2007, s. 63) tvrdí, že je *„posláním řízení lidských zdrojů podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly“*.

Podle Kociánové je personální řízení chápáno jako oblast, která se zaměřuje na zaměstnance. Přesné vymezení a charakteristika personálního řízení mohou v různých kontextech nabývat odlišných významů. Personální řízení je považováno za jednu ze základních oblastí řízení v rámci organizačního systému, specifickou činnost zaměřenou na péči o člověka v organizaci, kterou zajišťují personální specialisté, a také za nedílnou součást práce každého vedoucího pracovníka.

Podle Hany Urbancové v knize *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR* se management lidských zdrojů zaměřuje na několik oblastí. Patří sem personální administrativa, která zahrnuje například docházkový systém, lékařské prohlídky, plánování a evidenci výkonů. Další důležitou oblastí je odměňování a zaměstnanecké výhody, které zahrnují hodnocení zaměstnanců, zpracování mezd, zaměstnanecké benefity, pracovní cesty či plánování dovolených. Dále se HR management soustředí na plánování lidských zdrojů a získávání a výběr zaměstnanců, což zahrnuje nábor, výběrová řízení a budování značky zaměstnavatele. V neposlední řadě se věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, včetně školení, zvyšování produktivity, rozvoje talentů, školení BOZP a plánování nástupnictví.

Řízení lidských zdrojů není zaměřeno pouze na pracovní výkon, ale i na spokojenost zaměstnanců, jejich rozvoj, motivaci a vytvoření vhodných podmínek pro zdravé a produktivní pracovní prostředí. Účinné řízení lidských zdrojů je považováno za faktor, který může mít významný dopad na výkonnost organizace, protože přispívá ke stabilitě týmů, vyšší produktivitě a lepšímu využití potenciálu pracovníků.

Podle Kociánové (2010) čerpá personální řízení z mnoha disciplín, zejména z teorie řízení, managementu, organizačního chování, psychologie, sociologie, práva a ekonomie. Tento obor je úzce spjat s podnikovou ekonomikou a využívá také statistiku, informační technologie a technické obory.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Renata Kocianová v knize *Personální činnosti a metody personální práce* tvrdí, že cílem personálního řízení je efektivní využití lidského potenciálu a investic do zaměstnanců, aby organizace dosáhla svých cílů. Zároveň má personální řízení za úkol vytvářet podmínky pro spokojenost zaměstnanců s jejich prací, podporovat jejich motivaci k dalšímu rozvoji a napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace.

Základním cílem personální práce je neustálé zlepšování lidského kapitálu organizace a jeho co nejefektivnější využití. Personální práce se zaměřuje na dosažení cílů jak v hospodářské oblasti, tak v oblasti sociální.

Podle Armstronga a Taylora (2020) v knize *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy-13.vydání* je mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů zahrnuto podporování dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím tvorby a implementace strategií lidských zdrojů, které jsou v souladu s celkovou strategií organizace. Autoři také zdůrazňují důležitost rozvíjení kultury zaměřené na vysokou výkonnost. Organizacím je doporučováno zabezpečovat talentované, kvalifikované a loajální zaměstnance. Zároveň je kladen důraz na vytváření pozitivních pracovních vztahů a budování důvěry mezi managementem a zaměstnanci a důležitou součástí cílů je také podpora etického přístupu k řízení lidí.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) se shodují na to, že cílem řízení lidských zdrojů je nejen zajistit kvantitativní potřeby pracovníků, tedy počet, věkovou strukturu, profesní složení a kvalifikaci, ale i kvalitativní aspekty, jako jsou tvořivost, výkonnost, motivace a ztotožnění se s firemní kulturou.

Urbancová a Vrabcová (2023) zdůrazňují, že pokud organizace aktivně podporují a uplatňují moderní trendy v řízení lidských zdrojů, jako jsou diverzita, mezigenerační spolupráce, udržitelnost, digitalizace a společenská odpovědnost, mohou tím posílit svou atraktivitu na trhu práce. Tímto přístupem se stávají zajímavějšími pro potenciální uchazeče o zaměstnání, jelikož dokážou nabídnout hodnotné pracovní prostředí. Zároveň však dochází ke zvýšení spokojenosti a loajality stávajících zaměstnanců, což přispívá ke stabilitě a rozvoji celé organizace.

Autorky Petříková, Janků a Hofbruckerová se shodují na tom, že současné řízení lidských zdrojů by mělo směřovat k rozvoji kvalitního lidského kapitálu, který bude schopen pružně reagovat na dynamické a neustále se měnící podmínky v podnikatelském prostředí.

1.2 Personální činnosti

Šikýř (2016) uvádí, že úkolem personalistiky je zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, kteří pomáhají organizaci dosahovat požadovaného výkonu a strategických cílů. Tento cíl se realizuje prostřednictvím různých personálních činností, které zabezpečují hlavně manažeri. Ve větších organizacích se na těchto aktivitách často podílejí také personální oddělení nebo externí poskytovatelé personálních služeb (outsourcing).

Personální činnosti jsou definovány jako soubor aktivit zaměřených na zajištění efektivního využívání lidských zdrojů v organizaci. Tyto činnosti zahrnují širokou škálu procesů, které se vztahují k řízení pracovního cyklu zaměstnanců, od jejich nábory až po ukončení pracovního poměru.

Personální činnosti:

- Řízení pracovního výkonu
- Nábor a výběr zaměstnanců
- Adaptace a školení zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Hodnocení pracovního výkonu
- Odměňování zaměstnanců
- Ukončení pracovního poměru

Mezi hlavní personální činnosti patří řízení pracovního výkonu, které se zaměřuje na optimalizaci výkonu zaměstnanců prostřednictvím stanovení cílů, průběžného hodnocení a poskytování zpětné vazby. Nábor a výběr zaměstnanců, jako klíčové procesy, jsou zaměřeny na získání vhodných kandidátů pro volná pracovní místa.

Dalšími personálními činnostmi jsou adaptace a školení zaměstnanců. Adaptace nových pracovníků je prováděna s cílem usnadnit jejich začlenění do pracovního kolektivu a seznámení s pracovními postupy. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou zajišťovány pro zvýšení jejich kvalifikace a zlepšení pracovního výkonu.

Významnou součástí personálních činností je také hodnocení pracovního výkonu, které se zaměřuje na posuzování dosažených výsledků zaměstnanců v souladu s předem stanovenými cíli. Tento proces je prováděn za účelem identifikace silných a slabých stránek pracovníků a nastavení dalšího rozvoje.

Odměňování zaměstnanců, zahrnující mzdové systémy, benefity a motivační složky, je realizováno s cílem podpořit výkon a udržet zaměstnance v organizaci. Systém odměňování je nastaven tak, aby spravedlivě reflektoval přínos zaměstnanců a podporoval jejich loajalitu.

Personální činnosti dále zahrnují řízení pracovních vztahů, které se soustředí na zajištění pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a vedením, s důrazem na komunikaci, řešení konfliktů a vytváření důvěry. Tato oblast je považována za klíčovou pro udržení dobré pracovní atmosféry.

Na závěr personální činnosti zahrnují i ukončení pracovního poměru, ať už z důvodu odchodu zaměstnance, organizačních změn nebo důchodového věku. Tento proces je realizován s ohledem na dodržování právních předpisů a interních pravidel organizace.

1.3 Personální plánování

Personální plánování je proces, kterým organizace předpovídá a plánuje své potřeby v oblasti lidských zdrojů, aby zajistila, že bude mít správný počet zaměstnanců s odpovídajícími dovednostmi na správných místech a ve správný čas. Cílem personálního plánování je podpořit strategické cíle firmy a efektivně reagovat na měnící se podmínky na trhu práce a vnitřní potřeby organizace.

Podle Koubka (2006) je cílem personálního plánování zajistit, aby byli pracovníci ve společnosti:

- zajištění v potřebném množství,
- vybavení potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- vybrání s požadovanými osobnostními rysy,
- motivování a měli kladný postoj k práci,
- schopni flexibility a dobrého přizpůsobení změnám,
- optimálně rozmístění,
- dostupní ve správný čas,
- a to s přiměřenými náklady.

Armstrong (2007, s. 304) uvádí, že personální plánování je zaměřeno na stanovení potřeby lidských zdrojů, které jsou organizací vyžadovány v souladu se strategickými cíli. Toto plánování vychází z přesvědčení, že lidé představují nejdůležitější strategický zdroj organizace. Zahrnují se i širší otázky týkající se zaměstnávání a rozvoje pracovníků s cílem zlepšování organizace. Personální plánování tak může hrát významnou roli v rámci strategického řízení lidských zdrojů.

Podle Armstronga (2007, s. 304) je při personálním plánování kladen důraz nejen na kvantitativní stránku potřeb lidských zdrojů, zaměřenou na zajištění dostatečného počtu pracovníků, ale také na kvalitativní stránku, která se týká požadavků na jejich osobní vlastnosti, motivaci k práci, ochotu k rozvoji a chuť získávat nové informace.

Milkoviche a Boudreau (1993, s. 210-221) tvrdí, že je proces plánování pracovníků rozdělován na tři části. Nejprve je prováděna analýza poptávky po lidských zdrojích, která se zaměřuje na stanovení počtu potřebných pracovníků, jejich vlastností a schopností. Dále je zpracovávána analýza nabídky práce, která se dělí na vnitřní, zahrnující rozbor stávajících zaměstnanců, a vnější, což představuje výběr nových pracovníků z vnějšího prostředí. Nakonec se řeší vyrovnání nesouladů mezi těmito dvěma analýzami, což znamená zajištění, aby poptávka nepřevyšovala nabídku a naopak. Všechny uvedené analýzy by měly být udržovány v rovnováze.

Podle Horalíkové a Königová (2013) je u personálního plánování za hlavní cíl považováno dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou lidských zdrojů.

Mezi zásadní úkoly plánování pracovníků patří zajištění stálého přísunu pracovních sil, jejich optimální začlenění do výrobního procesu a vytváření co nejvhodnějších podmínek pro zaměstnance.

„Plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, tzn., určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení“ (Kocianová, 2010, s. 70).

Proces personálního plánování zahrnuje několik klíčových prvků. Hlavním je stanovený cíl organizace, který určuje budoucí potřebu nebo přebytek zaměstnanců. Při plánování se využívají především vnitřní zdroje – například zaměstnanci povyšovaní na vyšší pozice nebo přeškolení na základě požadavků trhu. Důležité je také počítat s plánovanými návraty, například po mateřské dovolené. Po vyčerpání vnitřních zdrojů se zvažují vnější zdroje a přijímají se rozhodnutí o náborech a výběru pracovníků (Koubek, 2001).

Celková potřeba zaměstnanců se odhaduje analýzou současného stavu a plánovaného rozvoje pracovní síly, spolu s potenciálními vnějšími zdroji. Výsledkem těchto provázaných analýz je čistá potřeba zaměstnanců, která je důležitá pro sestavení personálního plánu. Efektivnímu plánování předchází prognózy založené na analýze vývoje a předvídání budoucích trendů, což umožňuje flexibilnější a realistické personální plány (Koubek, 2001).

„V současné době je role personálního plánování klíčovou činností v personalistice. Jako součást manažerské činnosti je nesmírně důležitým nástrojem řízení organizace“ (Koubek, 2001, s. 87).

1.4 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je klíčovým procesem v řízení lidských zdrojů, jehož cílem je zajistit přítomnost kvalifikovaných a motivovaných uchazečů o volná pracovní místa. Tento proces začíná analýzou pracovních pozic, při které jsou shromažďovány informace o povaze práce, odpovědnostech a dovednostech potřebných pro úspěšné vykonávání dané pozice. Na základě těchto informací jsou vytvářeny pracovní popisy a specifikace požadovaných kompetencí.

Vavarčáková (2006) ve své knize tvrdí, že proces získávání zaměstnanců je zaměřen na zajištění dostatečného počtu vhodných uchazečů o volná pracovní místa, přičemž jsou náklady na jednotlivé činnosti tohoto procesu udržovány v přiměřených mezích.

Podle Armstronga (2020) ve své knize *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* je získávání pracovníků považováno za klíčový proces, který má za cíl identifikovat a přilákat talenty, jež mohou přispět k dosažení cílů organizace. Tento proces zahrnuje definici pracovních pozic, které mají být obsazeny, a určení požadavků na uchazeče.

Ve fázi označované jako nábor uchazečů, jsou implementovány různé náborové metody. Mezi běžně používané metody patří inzerce pracovních pozic na online platformách, jako jsou pracovní portály a sociální média, a využití profesních sítí, jako je LinkedIn. Personální agentury mohou být zapojeny pro zajištění širšího dosahu a přístupu k pasivním uchazečům. V rámci interního náboru mají stávající zaměstnanci možnost ucházet se o volné pozice, což přispívá k motivaci a zvyšuje morálku zaměstnanců.

Armstrong zdůrazňuje, že efektivní získávání pracovníků by mělo být systematicky plánováno a organizováno. Důležitost se klade na využití různých metod a kanálů pro nábor, včetně interního a externího náboru, který zahrnuje inzerce, sociální média, personální agentury a profesní sítě.

Podle Koubka (2015) v knize *Personální management* je získávání pracovníků procesem, který je zásadní pro úspěch organizace. Koubek uvádí, že cílem tohoto procesu je efektivně identifikovat a přilákat talenty, které odpovídají potřebám a strategickým cílům organizace.

Získávání pracovníků zahrnuje několik fází, včetně analýzy pracovních pozic, definice požadavků na uchazeče a volby vhodných náborových metod. Koubek zdůrazňuje důležitost pečlivého plánování a strukturování náborového procesu, aby byly minimalizovány náklady a časové ztráty.

V oblasti výběru kandidátů Dvořáková (2017) ve své knize *Personální management* doporučuje využití různých metod, jako jsou strukturované pohovory a behaviorální hodnocení, které umožňují efektivní posouzení dovedností a osobnostních předpokladů uchazečů. Dále se věnuje významu důsledného vyhodnocování a sledování efektivity náborového procesu, což pomáhá optimalizovat postupy a zvyšovat úspěšnost v získávání kvalitních pracovníků.

Dalším podstatným faktorem v procesu získávání zaměstnanců je sledování a vyhodnocování efektivity náborových strategií. V rámci této fáze se analyzují výsledky jednotlivých náborových kampaní a metod, aby bylo možné optimalizovat proces pro dosažení co nejlepších výsledků. Tento přístup zajišťuje, že se organizace neustále přizpůsobuje měnícím se podmínkám na trhu práce.

Výběr zaměstnanců je proces, který následuje po získávání uchazečů a může být zahájen v okamžiku ukončení předchozí fáze. Podle Dvořákové spočívá hlavním cílem výběru v identifikaci a správném výběru uchazeče, jenž bude schopen efektivně vykonávat svěřenou práci po očekávané době. Jak uvádí Dvořáková: „Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které organizace využívají k predikci efektivnosti pracovníka“ (Dvořáková, 2007, str. 138).

Kromě odborných dovedností je také kladeno důraz na schopnost uchazeče integrovat se do pracovního kolektivu a splnit požadavky organizace na osobnostní vlastnosti. Je nezbytné, aby vlastnosti vybraného zaměstnance byly v souladu s požadavky organizace na své pracovníky. (Dvořáková, 2007, s. 139.)

V knize *Personální činnosti a metody personální práce* (2010) Kociánová uvádí, že výběrový proces by měl být založen na objektivních a strukturovaných metodách, jako jsou například behaviorální pohovory, psychometrické testy, nebo assessment centra. Tyto metody slouží k posouzení dovedností, schopností a osobnostních rysů kandidátů, což pomáhá předpovědět jejich úspěšnost v dané pracovní pozici.

1.5 Adaptace a školení zaměstnanců

Proces adaptace, nazývaný také orientací zaměstnanců, je prováděn po jejich nástupu do zaměstnání. Tato fáze má za cíl připravit nové pracovníky na úspěšné začlenění do organizace, umožnit jim získat specifické znalosti a dovednosti, které jsou v dané společnosti důležité, a pomoci jim přizpůsobit se novému pracovnímu týmu.

Adaptace zaměstnanců je doprovázena také školením, které zajišťuje, aby byli noví pracovníci vybaveni praktickými i teoretickými dovednostmi nezbytnými pro jejich pozici. Školení je zaměřeno na přenos odborných informací a rozvoj schopností, které jsou klíčové pro výkon jejich úkolů. V rámci efektivní adaptace a školení se tedy pracovníci nejen seznamují s vnitřním fungováním organizace, ale zároveň jsou vybaveni znalostmi a podporou potřebnou pro jejich plné zapojení do pracovního procesu.

V zákoníku práce je proces adaptace označován jako zkušební doba, která od počátku pracovního poměru nesmí přesáhnout tři měsíce, a v případě vedoucího zaměstnance maximálně šest měsíců (§35 odst. 1 zákoníku práce).

Nový zaměstnanec je postupně přizpůsobován práci, pracovním úkolům a požadavkům dané pozice, tedy dochází k jeho adaptaci na pracovní činnosti a pracovní místo. Proces adaptace na pracovní místo je úzce spojen se sociální adaptací, kdy se zaměstnanec přizpůsobuje sociálním, interpersonálním a skupinovým vztahům a struktuře uvnitř organizace (Tureckiová, 2004, s. 66).

Orientace nebo adaptace pracovníků je procesem, při kterém je jedinec uváděn do reálného prostředí plnění svých pracovních úkolů. Adaptace je obecně definována jako proces přizpůsobování se pracovním a životním podmínkám (Horalíková & Königová, 2013).

Podle Armstronga (2007) jsou čtyři základní cíle orientace pracovníků definovány takto: pomoci zaměstnancům překonat počáteční fázi, ve které je pro ně prostředí nové a neznámé; podpořit rychlé vytvoření pozitivního postoje a vztahu k organizaci, čímž se zvýší jejich stabilita; zajistit, aby zaměstnanec co nejdříve dosáhl požadovaného pracovního výkonu; a snížit pravděpodobnost brzkého odchodu z organizace.

Koubek (2007, s.192) definuje orientaci pracovníka tak, že „jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci“.

Orientace nových zaměstnanců se soustředí na tři hlavní oblasti: celopodnikovou, útvarovou či skupinovou a specifickou pro jednotlivé pracovní místo (Koubek, 2007). Každá z těchto oblastí je důležitá pro úspěšné začlenění pracovníků do organizace a pro jejich efektivní výkon v dané pozici.

Kociánová (2010) tvrdí, že nový jedinec, který vstupuje do organizace, se musí prostřednictvím různých aktivit přizpůsobit novému pracovnímu a sociálnímu prostředí, pracovním činnostem a organizačním procesům. Adaptace se zaměřuje na tři hlavní oblasti, na které se pracovník soustředí:

- přizpůsobení se organizační kultuře – kulturní adaptace,
- přizpůsobení se specifickému pracovnímu místu – pracovní adaptace,
- přizpůsobení se sociálnímu prostředí – sociální adaptace

Podle Palíškové (2021, s.117) je vstupní školení často realizováno v rámci nástupního dne, který bývá v případě velkých firem stanoven na první den v měsíci. Tento nástupní den je organizován proto, že do větších společností nastupuje více nových zaměstnanců, a je proto připraven společný přivítací den. Program může zahrnovat:

- přivítání nových zaměstnanců generálním ředitelem nebo vysoce postaveným manažerem,
- představení mise, vize a strategie společnosti,
- seznámení se s firemní kulturou, hodnotami firmy a etickým kodexem,
- informace o personálních otázkách, jako je mzdový systém a benefity,
- společná prohlídka prostor organizace

Vstupní školení je obvykle poskytováno všem novým zaměstnancům bez ohledu na to, jakou pozici v organizaci budou zastávat. Během tohoto školení jsou novému pracovníkovi předávány všechny základní informace o organizaci

Nový zaměstnanec musí rovněž absolvovat školení zaměřené na bezpečnost práce a ochranu zdraví při výkonu práce (BOZP). V závislosti na specifikách konkrétní pracovní pozice mohou být zaměstnanci také zařazeni do dalších specializovaných školení (Carda & Kunstová, 2003).

1.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků představují důležité aspekty personální činnosti, které jsou zaměřeny na zlepšování dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců, s cílem zvyšovat jejich efektivitu a přispívat k dosahování cílů organizace. Proces vzdělávání je chápán jako dlouhodobý, kontinuální systém, který je přizpůsobován potřebám jak organizace, tak jednotlivých zaměstnanců.

Podle Kociánové (2010) je vzdělávání pracovníků „soubor činností, které mají zajistit rozvoj a zdokonalování znalostí a dovedností zaměstnanců, aby byli schopni plnit náročnější pracovní úkoly a lépe se přizpůsobovat změnám na pracovišti“ (Kociánová, 2010, s. 78). Cílem vzdělávání je zvyšovat odborné kompetence zaměstnanců a zároveň podporovat jejich osobní rozvoj a motivaci.

Koubek (2015) zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj pracovníků nejsou jen operativními činnostmi, ale mají být vnímány jako strategický nástroj pro zajištění dlouhodobého úspěchu

organizace. Tímto způsobem je možné lépe reagovat na technologické inovace, změny na trhu práce a konkurenční tlaky.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou klíčové pro zachování motivace pracovníků a zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Způsoby vzdělávání se však výrazně liší v závislosti na velikosti podniku. K dispozici jsou i formy vzdělávání, které nejsou finančně náročné, ale přesto velmi účinné. Mezi tyto metody patří například koučink a mentoring. (Dohnalová, 2015, s.45).

Podle Koubka (2015) odborné vzdělávání v podniku zahrnuje několik základních činností, které se zaměřují na rozvoj dovedností a znalostí zaměstnanců. Patří sem zaškolování, které probíhá u nových pracovníků, kdy je jim předávána potřebná kvalifikace a znalosti pro plnění pracovních úkolů. Další klíčovou oblastí je přeškolení, které se využívá v případech, kdy dojde ke změnám v pracovních postupech, technologiích nebo při přeřazení pracovníka na jinou pozici. Zvyšování kvalifikace je zaměřeno na prohlubování dovedností pracovníků, aby byli schopni plnit složitější a náročnější úkoly. Nakonec je zde rekvalifikace, která se uplatňuje při přizpůsobování pracovníků změnám v pracovních podmínkách či při přesunu na zcela nové pozice.

Existuje celá řada důvodů, proč by měl být rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v organizacích podporován. Podle Egerové mezi hlavní faktory patří:

- zajištění konkurenceschopnosti organizace,
- přizpůsobení se měnícímu podnikatelskému prostředí,
- rychlý úbytek aktuálních znalostí a dovedností pracovníků,
- proměny charakteru práce a způsobu její organizace,
- neustálý tlak na inovace,
- zavádění nových pracovních metod,
- nutnost snižování provozních nákladů, a další.

Tyto faktory vytvářejí potřebu soustavného rozvoje a vzdělávání, které pomáhá organizacím reagovat na dynamické změny trhu a technologií.

V knize *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (2017) Michael Armstrong zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být strategicky plánovány v souladu s dlouhodobými cíli organizace. Organizace, které investují do rozvoje svých zaměstnanců, mají podle větší šanci na úspěch, protože jejich pracovníci jsou lépe připraveni reagovat na změny na trhu a technologické inovace.

Kvalitní vzdělávání zvyšuje dovednosti a znalosti zaměstnanců, což vede ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Vzdělávací programy by měly být navrženy tak, aby umožnily zaměstnancům rozvíjet schopnosti potřebné k efektivnějšímu plnění pracovních úkolů.

Vzdělávání hraje důležitou roli v rozvoji kariéry zaměstnanců a v jejich osobním růstu. Zaměstnanci, kteří mají přístup k trvalému vzdělávání, jsou podle Armstronga motivovanější a více angažovaní. Vzdělávání také podporuje inovační myšlení a zvyšuje schopnost pracovníků přicházet s novými nápady, které mohou přispět ke zlepšování produktů a služeb organizace.

Armstrong také zdůraznil význam kombinace formálního a neformálního vzdělávání. Doporučeno bylo doplňovat formální školení neformálním učením, jako je mentoring, koučink nebo zkušenostní učení na pracovišti. Tento přístup zajišťuje širší možnosti rozvoje a podporuje efektivnější přenos naučených dovedností do praxe.

1.7 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců v oblasti řízení lidských zdrojů slouží k posouzení výkonnosti, schopností a potenciálu jednotlivých pracovníků. Tento proces je využíván nejen k tomu, aby bylo zaměstnancům poskytováno zpětné vazby o jejich práci, ale také k identifikaci oblastí, ve kterých by mohli rozvíjet své dovednosti a zlepšovat svůj výkon. Hodnocení se stává nezbytným prostředkem, díky kterému je možné efektivně řídit pracovní sílu, podporovat jejich motivaci a přispívat k dosažení organizačních cílů. V rámci hodnocení je obvykle kladen důraz na objektivitu, spravedlnost a transparentnost, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků jak pro zaměstnance, tak pro organizaci.

Stýblo (1993) uvádí, že hodnocení zaměstnanců je považováno za významnou součást personálního managementu v každé organizaci. V případě hodnocení manažerů slouží jako efektivní nástroj pro neustálé zvyšování účinnosti jejich vedení. Pokud je hodnocení prováděno správně, může být využito jako cenný prostředek pro rozvoj kvalifikace zaměstnanců, plánování jejich kariéry, zvýšení motivace i pro účely odměňování. Na základě výsledků

hodnocení mohou být identifikovány pracovní rezervy a odhaleny cesty ke zvýšení výkonnosti i ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů.

Odměňování zaměstnanců je upravováno zákoníkem práce a může zahrnovat jak finanční, tak nefinanční odměny. V neziskových organizacích je častěji uplatňována nefinanční odměna, která zde nabývá většího významu. Těmito odměnami mohou být například pochvala nebo povýšení. Odměňování je úzce spjato s motivací a stimulací zaměstnanců (Medlíková a Šedivý, 2016, s. 385).

Podle Hroníka (2006) lze hodnocení pracovníků rozdělit do tří základních oblastí: vstupy, výstupy a procesy. Aby hodnocení plnilo svůj účel, mělo by se zaměřit na všechny tyto oblasti. V závislosti na povaze vykonávané funkce může být však kladen větší důraz na jednu či dvě z těchto oblastí. Některé hodnoticí systémy se zaměřují pouze na dvě oblasti.

Výstupy obvykle představují měřitelné výsledky a výkony, přičemž při jejich hodnocení se často používá metoda Balanced Score Card (BSC).

Existují dvě formy hodnocení výstupů: přímé a nepřímé. Přímé hodnocení zahrnuje měřitelné ukazatele, jako je například obrat, míra chybovosti nebo počet uskutečněných obchodních schůzek. Nepřímé hodnocení naopak využívá hodnoticí stupnice, na které je výsledek subjektivně ohodnocen, například na stupnici 0-4.

Pod pojmem vstupy se rozumí vše, co pracovník do své práce vkládá, včetně kompetencí a zkušeností. Kompetence mohou ovlivnit i proces hodnocení, protože odrážejí přístup pracovníka k úkolům.

Procesy jsou pak hodnoceny z hlediska způsobu, jakým zaměstnanec k úkolům přistupuje, tedy jak se chová během jejich plnění. Proces lze považovat za střední článek mezi vstupy a výstupy, který zajišťuje propojení mezi tím, co pracovník do své práce vnáší, a tím, jaké výsledky nakonec dosahuje. (Hroník, 2006)

Odměňováním pracovníků se rozumí mzda, plat nebo jiné formy peněžního i nepeněžního ohodnocení, které jsou zaměstnanci poskytovány jako odměna za odvedenou práci. Je považováno za jednu z nejdůležitějších a nejstarších personálních aktivit. (Koubek, 2006).

Formy odměňování zahrnují různé způsoby, jakými jsou zaměstnanci odměňováni za svou práci. Mezi základní mzdové formy patří časová mzda, která je vyplácena na základě odpracovaného času, a úkolová mzda, která závisí na množství nebo kvalitě vykonané práce.

Dále je používána provizní mzda, jež se vztahuje na procento z objemu prodeje, a mzdové příplatky a doplátky, které kompenzují specifické pracovní podmínky. Prémie a odměny se vyplácejí za dosažení předem stanovených cílů, zatímco naturální mzda poskytuje nepeněžní benefity, jako jsou stravenky či firemní auta. Tyto formy odměňování umožňují organizacím efektivně motivovat zaměstnance a přizpůsobit se různým pracovním podmínkám.

Podle Kociánové (2010) také odměňování představuje jeden z nejúčinnějších prostředků pro motivaci zaměstnanců.

V současném pojetí odměňování zahrnuje nejen finanční ohodnocení a povýšení, ale také formální uznání, jako jsou pochvaly, a zaměstnanecké výhody, které jsou obvykle nepeněžní. Tyto výhody jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu, a to pouze na základě pracovního poměru (Vnoučková, 2013).

1.8 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je důležitou součástí řízení lidských zdrojů, která se zaměřuje na zajištění efektivního plnění pracovních úkolů ze strany jednotlivců i týmů. Jeho hlavním cílem je sladění individuálních výkonů zaměstnanců s cíli organizace a podpora jejich profesního růstu. Tento proces zahrnuje plánování výkonu, jeho průběžné sledování, poskytování zpětné vazby, hodnocení dosažených výsledků a navrhování nápravných nebo rozvojových opatření.

Podle Armstronga (2007) je řízení pracovního výkonu systematickým nástrojem, který podporuje dosahování organizačních cílů prostřednictvím rozvoje jednotlivců i týmů. Zahrnuje jasné stanovení cílů, očekávaných výsledků a kompetencí, čímž pomáhá zaměstnancům soustředit se na správné činnosti a zvyšuje šanci na úspěšné dosažení výsledků.

„Bez znalosti cíle by lidé pracující v podniku nevěděli, na co mají zaměřit své jednání a chování. Cíle podniku by tedy měly být známy všem zaměstnancům“ (Krpálek, Mužík, 2017, st. 74)

Dle Bacala (2012, s. 3) představuje řízení pracovního výkonu proces, jehož základem je průběžná komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem. Tato komunikace slouží k vyjasnění základních aspektů spolupráce, mezi něž patří očekávání týkající se pracovních činností, způsoby rozpoznání kvalitně odvedené práce, návaznost individuálních cílů na cíle organizace, identifikace a překonávání překážek bránících ve výkonu, společná práce na jeho zlepšování a metody následného hodnocení.

Jak uvádí Koubek (2007), cyklus řízení pracovního výkonu zahrnuje několik klíčových etap. Prvním krokem je vymezení pracovní role zaměstnance, včetně jeho hlavních úkolů, odpovědností a očekávaných výsledků. Následuje uzavření dohody o pracovním výkonu, která stanovuje konkrétní cíle a ukazatele výkonu. Nedílnou součástí tohoto procesu je rovněž dohoda o profesním rozvoji zaměstnance, která slouží jako základ pro plánování jeho dalšího odborného růstu. V průběhu sledovaného období je pracovní výkon zaměstnance průběžně monitorován a řízen. Celý proces je zakončen komplexním zhodnocením dosažených výsledků.

Šikýř (2012) zdůrazňuje, že hlavním cílem řízení pracovního výkonu je neustálé zlepšování a rozvoj výkonu jednotlivých zaměstnanců, a tím i celkové výkonnosti organizace. Odpovědnost za naplňování tohoto cíle nesou především manažeři a vedoucí pracovníci, kteří prostřednictvím každodenního řízení zajišťují, aby podřízení vykonávali dohodnutou práci v požadované kvalitě a rozsahu. Klíčovou úlohu v tomto procesu hraje vedení lidí, motivace a systematické sledování pracovního výkonu.

Současné přístupy k popisu pracovních míst čím dál častěji pracují s pojmem kompetencí, které podle Hroníka (2007) představují soubor znalostí, dovedností, zkušeností a osobnostních vlastností potřebných k dosažení pracovních cílů. Kompetence vyjadřují nejen to, co je třeba udělat, ale i jakým způsobem by měly být cíle dosaženy. Mohou být zároveň vnímány jako předpoklad pro kvalitní výkon určité pracovní pozice. Vzhledem k individuálním odlišnostem přináší práce založená na kompetencích rozmanitost, neboť každý zaměstnanec přistupuje ke své práci odlišně, i když plní stejné úkoly.

Hlavními účastníky procesu řízení pracovního výkonu jsou linioví manažeři, kteří poskytují podporu svým podřízeným a plní roli partnera. Tento proces je založen na vzájemné dohodě, v jejímž rámci jsou definovány cíle, ukazatele a normy výkonu (Armstrong 2007).

Podle Armstronga (2020) je správné zacházení s lidmi v organizaci založeno na tom, že zaměstnanci plně rozumějí tomu, co se od nich očekává, a zároveň tato očekávání přijímají.

Barták (2008) poukazuje na to, že řízení znalostí směřuje k proměně zaměstnance z pasivního vykonavatele úkolů na aktivní, odpovědný a výkonný zdroj, který přispívá k rozvoji organizace svou odborností a iniciativou.

2 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu řízení lidských zdrojů ve společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. Cílem metodické části je popsat způsob zpracování tohoto tématu, včetně použitých metod sběru a analýzy dat.

Zpracování práce bylo založeno na kombinaci teoretické a praktické analýzy. V teoretické části byla provedena literární rešerše odborných publikací, které se věnují problematice řízení lidských zdrojů, interní komunikaci a dalším souvisejícím aspektům. Tato část práce poskytla teoretický rámec pro následnou empirickou analýzu.

Empirická část byla realizována prostřednictvím několika metod sběru dat:

- Osobní pozorování – Během odborné praxe ve společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. bylo možné sledovat procesy řízení lidských zdrojů, organizační strukturu a způsob komunikace mezi zaměstnanci a vedením.
- Vlastní vyzkoušení procesů – V průběhu praxe byly osobně prováděny vybrané HR činnosti, což umožnilo lépe pochopit fungování daných procesů.
- Studium interních materiálů a jejich komparace – Byly analyzovány interní dokumenty společnosti, jako například směrnice, manuály, metodiky a organizační dokumenty. Tyto materiály byly porovnány s obecnými teoretickými poznatky.
- Dotazování vedoucích pracovníků – Formou strukturovaných i nestrukturovaných rozhovorů byli dotazováni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Cílem bylo získat informace o jejich pohledu na personální procesy, firemní kulturu a způsoby komunikace.
- Záznam otázek a odpovědí – Během rozhovorů byly odpovědi systematicky zaznamenávány a následně analyzovány.

Data byla analyzována kvalitativním způsobem. Informace z řízených pohovorů, interních dokumentů a osobního pozorování byly systematicky porovnány a interpretovány. Identifikované trendy a problémy byly zhodnoceny ve vztahu k teoretickým poznatkům a obecným přístupům v oblasti řízení lidských zdrojů.

Výzkum byl omezen na jedinou společnost, což znamená, že jeho závěry nelze zobecnit na všechny firmy v obdobném průmyslovém sektoru. Dalším omezením byla možná subjektivita

při osobním pozorování a interpretaci dat. V neposlední řadě je třeba zmínit omezený přístup k některým interním informacím z důvodu ochrany firemních dat.

Tato metodická kombinace umožnila vytvořit komplexní obraz o personální praxi ve společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. a zhodnotit její přínosy i slabiny.

Z hlediska zpracování bakalářské práce byla využita umělá inteligence (AI) zejména ke kontrole gramatické a stylistické správnosti textu, úpravě a formátování autorkou vytvořených pasáží. Dále byla AI využita pro přeformulování vybraných částí do stylisticky vhodnější podoby a k návrhům struktury jednotlivých kapitol. Veškeré výstupy získané tímto způsobem byly následně autorkou pečlivě prověřeny a odborně zpracovány v souladu s akademickými zásadami, včetně správného uvádění použitých zdrojů

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Kapitola se zaměřuje na charakteristiku společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o., ve které byla v létě mnou vykonána odborná praxe v jejím závodě v Kolíně. V rámci této kapitoly bude představena samotná společnost, její struktura, zaměření a specifika pracovního prostředí. Dále budou uvedeny klíčové údaje o zaměstnancích, jejich složení a dalších aspektech, které ovlivňují fungování podniku. Informace byly získány na základě dostupných interních materiálů a osobních zkušeností z absolvované praxe.

Společnost Copeland Flow Controls Czech s.r.o., původním názvem ALCO CONTROLS, vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 31. března 1995. Dne 1. listopadu 2023 byl zapsán současný název společnosti.

Copeland Flow Controls Czech s.r.o. se specializuje na výrobu, instalaci, opravu a dodávku komponentů pro chladicí a klimatizační systémy, elektrické stroje a přístroje, elektronických a telekomunikačních zařízení. Firma se zaměřuje na poskytování vysoce kvalitních ventilů, kompresorů a dalších regulačních mechanismů.

Společnost je součástí organizační struktury Copeland Europe, jež je jednou z organizačních složek celosvětové skupiny COPELAND, která má více než 18 000 zaměstnanců ve 27 závodech a 12 vývojových centrech po celém světě. Závody COPELANDU v Evropě jsou rozděleny podle specializací jednotlivých lokalit a nacházejí se v Cookstownu v Severním Irsku, dva v České republice v Kolíně a Mikulově, ve Welkenraedt v Belgii, v Belluno v Itálii a v Alsdorfu v Německu. V Cookstownu v Severním Irsku jsou vyráběny malé kompresory.

V Kolíně v České republice se závod zaměřuje na výrobu mechanických a elektronických regulátorů. V Mikulově v České republice jsou produkovány semi-hermetické kompresory a chladírenské jednotky. Ve Welkenraedt v Belgii je výroba orientována na střední a velké kompresory. V Belluno v Itálii se podnik zaměřuje na elektronické systémy a komplexní řešení. Distribuční centrum společnosti se nachází v Alsdorfu v Německu.

3.1 Vize, mise hodnoty

Vize společnosti Copeland je formulována jako závazek k vytváření udržitelných řešení, která nejen zlepšují kvalitu života, ale také přispívají k ochraně planety. Tento přístup se zaměřuje na uspokojování potřeb současných generací, aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací naplňovat své vlastní potřeby.

Mise společnosti Copeland je postavena na třech klíčových principech. V oblasti práce s lidmi je kladen důraz na vytváření prostředí, které podporuje přehodnocování zavedených přístupů a rozvoj nových řešení na základě vzájemné důvěry. Spolupráce, otevřenost a transparentnost jsou základem pro dosažení růstu a úspěchu. Výkon společnosti je charakterizován neustálým úsilím o dokonalost, rozšiřováním schopností, zlepšováním udržitelných nabídek a zvyšováním efektivity s cílem poskytovat zákazníkům maximální hodnotu. Smyslem činnosti je s nadšením hledat, inovovat a investovat do udržitelných řešení, která zlepšují kvalitu života a přispívají k ochraně planety.

Hodnoty společnosti Copeland odrážejí její odhodlání neustále se rozvíjet a přinášet pozitivní změny. Excellence je hnací silou všech činností — společnost usiluje o trvalé zlepšování sebe sama, svého podnikání i celého odvětví, přičemž se nikdy nespokojí s pouhým průměrem. Inovace představují klíč k hledání nových příležitostí a efektivnějších způsobů práce. Důležitou roli hraje také partnerství, kdy se společnost při řešení velkých výzev opírá o spolupráci jak v rámci organizace, tak se svými zákazníky. Respekt k různým pohledům a zkušenostem je vnímán jako základ pro budování kvalitních a trvalých vztahů. Společnost zároveň klade velký důraz na odpovědnost, která se projevuje etickým, transparentním a bezpečným jednáním vůči zaměstnancům, zákazníkům i komunitám.

Udržitelnost hraje v činnosti společnosti Copeland klíčovou roli a promítá se do vývoje inovativních řešení, která přispívají k ochraně životního prostředí a zlepšení kvality života. Významná pozornost je věnována energetické efektivitě, přičemž produkty a procesy jsou průběžně přizpůsobovány aktuální energetické situaci a požadavkům trhu. V oblasti chladicích

technologií jsou využívána ekologická chladiva s nízkým potenciálem ke globálnímu oteplování a minimálním dopadem na životní prostředí.

Snahy o dekarbonizaci zahrnují využívání obnovitelných zdrojů energie, například biometanu ve spojení s vodíkem jako alternativy k přírodním plynům. Elektrifikace se stala jedním z pilířů udržitelné strategie, kdy se důraz klade na využívání elektřiny a tepelných čerpadel. Ve snaze snižovat potravinový odpad a zvyšovat kvalitu potravin jsou neustále zpřísňovány nároky na bezpečnost a přesné sledování teplot v chladicích systémech.

Zdraví a pohodlí zákazníků zůstávají prioritou, a proto jsou klimatizační jednotky navrhovány tak, aby poskytovaly vysokou kvalitu vzduchu v interiéru. Inovace, které mají přímý dopad na planetu a její obyvatele, jsou systematicky podporovány, čímž společnost přispívá ke globální udržitelnosti.

3.2 Marketingový mix podniku

Marketingový mix společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. lze analyzovat skrze jednotlivé složky marketingové strategie, které jsou implementovány v rámci jejího působení na trhu.

V oblasti produktu je portfolio společnosti zaměřeno na komponenty pro chladicí a klimatizační techniku, které jsou vyráběny s důrazem na vysokou kvalitu, technologickou preciznost a splnění globálních standardů. Produkty jsou navrhovány tak, aby odpovídaly požadavkům průmyslových odběratelů, a jejich inovace je podporována kontinuálním výzkumem a vývojem. Nabídka zahrnuje různé typy součástí a doplňkových služeb, které jsou přizpůsobeny potřebám zákazníků.

Cenová strategie podniku je orientována na konkurenční prostředí a individuální přístup k obchodním partnerům. Ceny jsou stanovovány na základě objemu odběru, dlouhodobých kontraktů a technických specifikací produktů. Vzhledem k výrobní náročnosti a vysokým standardům kvality je cenová politika nastavena tak, aby reflektovala náklady spojené s vývojem a distribucí.

Distribuční strategie společnosti je založena na efektivní logistice a spolupráci s partnery v rámci mezinárodního obchodního modelu. Produkce je soustředěna do závodu v Kolíně, odkud jsou hotové výrobky distribuovány do různých regionů. Dodavatelský řetězec je řízen ve spolupráci s 151 dodavateli, což zajišťuje stabilitu výrobního procesu a plynulost dodávek

pro 541 zákazníků po celém světě. Distribuční model je postaven na kombinaci přímého prodeje velkoodběratelům a spolupráci s obchodními partnery, kteří pomáhají s rozšiřováním působnosti firmy.

Propagace společnosti je realizována především prostřednictvím odborných veletrhů, obchodních jednání a přímé komunikace se zákazníky. Digitální marketing zde nehraje klíčovou roli, jelikož se firma soustředí především na B2B segment, kde je rozhodující osobní kontakt a dlouhodobá spolupráce. Důraz je kladen na budování obchodních vztahů, prezentaci nových technologických řešení a zajištění technické podpory pro partnery a klienty.

3.3 Organizační struktura

Efektivní řízení velké mezinárodní společnosti vyžaduje jasně definovanou organizační strukturu, která umožňuje plynulý tok informací, koordinaci mezi jednotlivými odděleními a optimalizaci rozhodovacích procesů. Ve společnosti Copeland je organizační struktura rozdělena do tří úrovní řízení, přičemž každá z nich má přesně stanovené kompetence a odpovědnosti, čímž je zajištěna efektivní spolupráce mezi jednotlivými odděleními a optimalizace firemních procesů.

Nejvyšší úroveň řízení zastává generální ředitel (Chief Executive Officer – CEO), který nese odpovědnost za celkové strategické směřování společnosti, její hospodaření a dlouhodobý rozvoj. Pod jeho vedením působí několik klíčových manažerů, kteří se specializují na jednotlivé oblasti řízení.

Mezi nejdůležitější pozice ve vrcholovém vedení patří provozní ředitel (Chief Operating Officer – COO), který dohlíží na efektivní řízení provozu společnosti, a finanční ředitel (Chief Financial Officer – CFO), jenž je odpovědný za finanční stabilitu podniku, rozpočtové plánování a investiční strategie. Personální ředitel (Chief Human Resources Officer – CHRO) se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců a firemní kulturu.

Dále jsou zastoupeny pozice, které se specializují na klíčové oblasti strategického rozvoje. Právní ředitel (Chief Legal Officer – CLO) zajišťuje soulad s legislativními požadavky a poskytuje právní podporu v rámci společnosti. Technologický ředitel (Chief Technology Officer – CTO) odpovídá za vývoj a inovace v oblasti technologií, zatímco ředitel pro transformaci a udržitelnost (Chief Transformation and Sustainability Officer – CTSO) se soustředí na dlouhodobou strategii společnosti v oblasti udržitelnosti a transformačních projektů. Důležitou roli ve vedení zastává také senior viceprezident pro strategii, fúze a akvizice

(Senior Vice President Strategy, Merge and Acquisitions), jehož úkolem je hledání nových obchodních příležitostí a rozvoj společnosti prostřednictvím akvizic.

Druhá úroveň organizační struktury je řízena prezidentem pro Evropu (President Europe), který odpovídá za řízení společnosti v evropském regionu. Jeho hlavním úkolem je implementace globální strategie v evropském kontextu, dohled nad obchodními aktivitami a koordinace jednotlivých oddělení.

Pod vedením prezidenta pro Evropu působí viceprezidenti, kteří se specializují na jednotlivé oblasti řízení. Viceprezident pro provoz a dodavatelské řetězce (Vice President Operations and Supply Chain) dohlíží na efektivitu výrobních procesů, řízení logistiky a dodavatelského řetězce. Viceprezident pro lidské zdroje (Vice President HR) zodpovídá za strategické řízení zaměstnanecké politiky a pracovních podmínek. Viceprezident pro inženýrství (Vice President Engineering) se zaměřuje na vývoj a technickou inovaci produktů, zatímco viceprezident pro marketing (Vice President Marketing) řídí marketingovou komunikaci a branding společnosti.

Podstatnou roli v této úrovni zastává také viceprezident pro finance a e-business (Vice President Finance and eBusiness), který má na starosti finanční řízení evropského regionu a rozvoj digitálního obchodu. Viceprezident pro prodej (Vice President Sales) odpovídá za obchodní aktivity a udržování vztahů se zákazníky. Kromě viceprezidentů zde působí i další manažeři, například ředitel pro plánování produktů (Director Product Planning), který se zaměřuje na strategii vývoje produktového portfolia.

Třetí úroveň řízení se soustředí na provozní aspekty společnosti a správu jednotlivých výrobních závodů. Tuto úroveň řídí viceprezident pro provoz a dodavatelské řetězce (Vice President Operations and Supply Chain), který zajišťuje efektivní řízení výroby, skladování, distribuce a logistiky.

Pod jeho vedením působí ředitelé jednotlivých výrobních závodů (Director Plant), kteří jsou odpovědní za dohled nad výrobními procesy, dodržování standardů kvality a efektivní využívání zdrojů. Ředitel logistiky a distribučních služeb (Director Logistics & Distribution Services, Europe) dohlíží na optimalizaci přepravy výrobků a efektivitu dodavatelského řetězce. Správa kvality výrobků a výrobních procesů je v kompetenci ředitele kvality (Director Quality), jehož úkolem je kontrola a zajištění vysokých standardů v souladu s interními a externími předpisy. Ředitel pro řízení materiálů a plánování poptávky (Director Materials &

Demand Planning) zodpovídá za efektivní hospodaření se zásobami a plánování výrobní kapacity.

Mezi další funkce na této úrovni patří ředitel podnikových center (Director Business Center Copeland), který se stará o správu sdílených služeb a administrativní podporu společnosti. Ředitel pro výkonnost dodavatelského řetězce (Director Supply Chain Performance) dohlíží na efektivitu celého procesu od výroby až po doručení zákazníkům. Kromě toho je součástí této úrovně také ředitel výrobní infrastruktury (Director Manufacturing Infrastructure Projects), který se zaměřuje na investice do výrobních zařízení a modernizaci provozů.

3.4 Představení analyzované části podniku

Ve své bakalářské práci se budu zabývat významným výrobním závodem sídlícím v Kolíně. Tento závod slouží jako základní kámen působení společnosti v České republice, který se vyznačuje oddanými a kvalifikovanými pracovníky, efektivními výrobními procesy a pevnými obchodními partnerstvími.

Závod v Kolíně zaměstnává celkem 169 osob. Tato pracovní síla je rozdělena do dvou hlavních kategorií: technicko-administrativní pracovníci a výrobní zaměstnanci. Konkrétně se jedná o 58 technickoadministrativních zaměstnanců, kteří dohlíží na provoz, řízení a podpůrné funkce závodu. Zbývajících 111 zaměstnanců se podílí na přímých a nepřímých výrobních funkcích a přispívá k základním výrobním procesům závodu.

Pozoruhodnou charakteristikou zaměstnanců ve společnosti Copeland Flow Controls Kolín je vysoké zastoupení žen, zejména na výrobních pozicích. Ženy tvoří 83 % zaměstnanců ve výrobě a 70 % všech zaměstnanců. Toto genderové rozložení podtrhuje inkluzivní postupy společnosti při zaměstnávání a její úspěch při získávání a udržení ženských talentů v odvětví, kde tradičně dominují muži.

Zaměstnanci společnosti Copeland Flow Controls Kolín vykazují pozoruhodnou loajalitu a stabilitu. Průměrná délka zaměstnání je 13,9 roku, což svědčí o silném závazku ke společnosti a pozitivním pracovním prostředí, které podporuje dlouhodobý kariérní rozvoj. Průměrný věk zaměstnanců je 47 let, což naznačuje zralou a zkušenou pracovní sílu schopnou udržet vysoké standardy produktivity a kvality.

Kromě běžných zaměstnanců se společnost věnuje také podpoře osob se sníženou pracovní schopností, což odráží její inkluzivní a sociálně odpovědnou politiku zaměstnanosti.

Společnost udržuje rozsáhlé obchodní vztahy, spolupracuje se 151 dodavateli a obsluhuje 541 zákazníků. Tato partnerství jsou nedílnou součástí strategií společnosti v oblasti dodavatelského řetězce a služeb zákazníkům a zajišťují efektivní nákup materiálu a včasné dodávky výrobků rozmanité klientele.

Společnost klade velký důraz na neustálé zlepšování a rozvoj zaměstnanců. Ročně je zaměstnancům poskytnuto více než 4 000 hodin školení, které pokrývají různé aspekty jejich rolí a zvyšují jejich dovednosti a kompetence. Tento závazek ke školení zajišťuje, že zaměstnanci zůstávají znalí, přizpůsobiví a zblhlí v nejnovějších průmyslových standardech a technologiích.

Tabulka 1

	Muži	Ženy	Celkem
Zaměstnanci	50	119	169
Dělnické pozice	19	92	111
THP	21	25	46
Manažerské pozice	10	2	12

V podniku Copeland Flow Controls Kolín je zaměstnáno celkem 169 pracovníků, z nichž 50 tvoří muži a 119 ženy. Největší podíl zaměstnanců je zastoupen na dělnických pozicích, kde je zaměstnáno 111 osob, přičemž 19 tvoří muži a 92 ženy. Na technicko-hospodářských pozicích (THP) pracuje celkem 46 zaměstnanců, z toho 21 mužů a 25 žen. Manažerské pozice jsou obsazeny 12 pracovníky, z nichž 10 tvoří muži a 2 ženy.

Tabulka 2

	Muži	Ženy	Celkem
21-29 let	2	2	4
31-39 let	14	9	23
40-49 let	15	47	62
50-59 let	11	52	63
60+ let	8	9	17

Z hlediska věkového rozložení je nejvíce zaměstnanců ve věkové kategorii 50–59 let, kde je evidováno 63 pracovníků (11 mužů a 52 žen). Následuje věková skupina 40–49 let s celkovým počtem 62 zaměstnanců, z nichž 15 tvoří muži a 47 ženy. Ve věkové kategorii 31–39 let je zaměstnáno 23 pracovníků (14 mužů a 9 žen). Nejmenší zastoupení je ve věkové skupině 21–29 let, kde jsou evidováni 4 zaměstnanci, z toho 2 muži a 2 ženy. Ve věkové skupině 60+ let pracuje celkem 17 zaměstnanců, z nichž 8 tvoří muži a 9 ženy.

Tabulka 3

	Muži	Ženy	Celkem
Základní vzdělání	2	10	12
Středoškolské vzdělání	29	94	123
Vysokoškolské vzdělání	19	15	34

Vzdělanostní struktura zaměstnanců ukazuje, že středoškolské vzdělání má největší podíl, a to u 123 pracovníků (29 mužů a 94 žen). Vysokoškolským vzděláním disponuje celkem 34 zaměstnanců, přičemž 19 tvoří muži a 15 ženy. Základní vzdělání má 12 zaměstnanců, z nichž 2 jsou muži a 10 ženy.

Společnost Copeland je organizačně rozdělena do osmi klíčových oddělení, mezi něž patří výroba, kvalita, inženýring, lidské zdroje, finance, materiál a logistika, zákaznická kvalita a vývoj výrobků. Každé z těchto oddělení je vedeno manažery, jejichž úkolem je koordinace týmové práce a zajištění bezproblémového průběhu procesů.

V této kapitole byl představen podnik z hlediska jeho strategických cílů, hodnot a organizační struktury. Byly analyzovány klíčové aspekty marketingového mixu a zaměstnanecké struktury, přičemž zvláštní pozornost byla věnována statistickým údajům o zaměstnancích. Tato část slouží jako základ pro další analýzu a umožňuje lepší pochopení fungování společnosti.

Na tuto kapitolu bude navazovat část zaměřená na analýzu vybraných personálních činností, v níž budou zkoumány procesy spojené s náborem a výběrem zaměstnanců, jejich adaptací a rozvojem, řízením pracovních podmínek a mobilitou zaměstnanců. Tato analýza poskytne detailnější vhled do způsobu, jakým je řízen pracovní výkon, jak jsou nastavovány podmínky pro zaměstnance a jak se organizace přizpůsobuje změnám v personální oblasti.

4 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Ve společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. je kladen velký důraz na zaměstnance, jejich řízení je považováno za klíčový faktor úspěchu. Díky tomu je udržován stabilní a spokojený tým, což se odráží v mimořádně nízké míře dobrovolné fluktuace, která za finanční rok 2023 činí pouze 0,16 % (s výjimkou odchodů do důchodu). Tento výsledek je v souladu s dlouhodobou strategií společnosti, zaměřenou na budování pevných vztahů s motivovanými, flexibilními a zkušenými zaměstnanci. K dosažení tohoto cíle je využíváno strategické řízení, které se soustředí na efektivní nábor, rozvoj, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Dlouhodobě je investováno do rozvoje jazykových dovedností zaměstnanců, zejména v anglickém jazyce, který je nezbytný pro komunikaci s nadřízenými a kolegy na celosvětové úrovni. Kromě toho není opomíjena oblast benefitů a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnancům na všech pozicích je umožněn flexibilní pracovní režim, včetně pružné pracovní doby a zkrácených úvazků. Všem je poskytováno doplňkové penzijní připojištění nebo flexipasy, které podporují jejich soukromé aktivity, zejména v oblasti sportu, zdraví a kultury.

Zaměstnancům jsou rovněž poskytovány pracovní oděvy, možnost využívání dotované kantýny a pět týdnů dovolené ročně. Kromě těchto výhod jsou nabízeny další benefity, například odměny za dosažené cíle nebo zlepšovací návrhy. V posledních letech byla výrazně rozšířena možnost práce mimo pracoviště, čímž byla zaměstnancům zajištěna větší flexibilita a bezpečnost.

Součástí firemní kultury je pravidelná komunikace s pracovníky, při níž jsou zaměstnanci informováni o aktuálních výsledcích, změnách a plánech společnosti. Tento přístup jim umožňuje vyjádřit svůj názor prostřednictvím pravidelných schůzek na různých úrovních firmy nebo přímo s nadřízenými či personálním oddělením.

Personální procesy a vzdělávací aktivity zaměstnanců jsou metodicky řízeny personálním manažerem. V rámci jeho odpovědnosti jsou definovány strategické cíle v oblasti personalistiky a vzdělávání, včetně vyhledávání nových metod a přístupů k rozvoji zaměstnanců. Dále jsou stanovovány kvalifikační požadavky pro podřízené a určovány potřeby školení. Zajišťovány jsou rovněž finanční prostředky nezbytné pro realizaci vzdělávacích aktivit.

V souladu se Zákoníkem práce a dalšími platnými normami je implementována legislativa, včetně zajištění lékařských prohlídek. Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, organizace hodnocení školení a vedení související evidence jsou zajišťovány odpovědnými pracovníky. Správa dokumentace týkající se vzdělávání, včetně evidence školení, evidenčních listů a osvědčení, je pravidelně prováděna. Dále je vedena personální agenda společnosti a realizovaná školení jsou zapisována do interního systému.

4.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Proces náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. je systematicky navržen tak, aby zajišťoval efektivní obsazování pracovních pozic a reflektoval specifické potřeby průmyslového sektoru. Tento proces probíhá ve spolupráci mezi personálním oddělením a přímými nadřízenými jednotlivých oddělení, kteří zodpovídají za stanovení kvalifikačních požadavků na zaměstnance.

Pro zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných kandidátů společnost spolupracuje s personálními agenturami, jejichž výběr spadá do kompetence HR manažera. S každou agenturou je uzavřena smlouva, která je uložena na finančním oddělení. Dalšími zdroji uchazečů jsou interní a externí inzerce nebo reklamní kampaně.

Pro nově přijímané zaměstnance jsou požadavky definovány formou popisu pracovního místa, který zahrnuje nejen pracovní povinnosti, ale také očekávané odborné, technické a měkké dovednosti. V případě vzniku nové pozice je vypracován kompletní popis pracovního místa přímým nadřízeným.

Před nástupem do zaměstnání jsou uchazeči povinni absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, která je zajištěna prostřednictvím smluvní Pracovnělékařské služby. Personální oddělení odpovídá za vystavení žádanky na tuto prohlídku. Na základě posudkového závěru lékařské prohlídky je posouzena způsobilost kandidáta k výkonu práce. Pracovní smlouva je uzavírána nejpozději v den nástupu zaměstnance a vždy je vyhotovena v písemné formě.

Výběrové řízení je zaměřeno na posouzení kompetencí, které se liší podle typu pozice. Pro technicko-hospodářské a manažerské pozice jsou klíčové tyto oblasti:

- odborné znalosti a dovednosti,
- měkké dovednosti,
- jazykové kompetence,

- IT znalosti a dovednosti,
- znalost bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).

U dělnických pozic je kladen důraz především na:

- odborné znalosti a dovednosti nezbytné pro danou práci,
- znalost BOZP,
- měkké dovednosti,
- IT znalosti (v menší míře) a jazykové kompetence.

U pozic zahrnujících manažerské funkce, HR, finance a pozice s přímým stykem se zákazníky je standardně prováděna kontrola referencí, tzv. „Background Check“.

Klíčovým aspektem celého procesu je spolupráce mezi přímými nadřízenými a personálním oddělením. Podnět pro nábor nového zaměstnance obvykle vychází od přímého nadřízeného, který definuje potřeby daného týmu. Personální oddělení zajišťuje organizaci výběrového řízení, evidenci dokumentace a podporu při administrativních úkorech.

Díky systematickému přístupu a efektivnímu nastavení náborových procesů je společnost schopna zajistit obsazování pozic kvalifikovanými kandidáty, kteří odpovídají potřebám firmy i její dlouhodobé strategii.

Výběrový proces ve společnosti probíhá podle charakteru obsazované pozice a je založen na několika metodách. Nejčastěji se využívají pohovory, které se ve výrobě konají pod vedením mistra. Uchazeči jsou během nich seznámeni s pracovní náplní a mají možnost si činnost na lince prakticky vyzkoušet. U kancelářských pozic se kromě pohovorů u manažerských rolí aplikují také assessment centra, osobnostní testy a testy odborných dovedností. Odborné kancelářské pozice, například účetní, jsou vybírány i na základě praktických úkolů, které prověřují specifické znalosti.

Délka výběrového řízení se liší v závislosti na pozici, přičemž běžně trvá přibližně měsíc, maximálně šest týdnů. U manažerských funkcí se může proces protáhnout i na delší období. Po absolvování pohovoru jsou uchazeči hodnoceni podle předem stanovených oblastí, avšak formální bodovací systém nebo jednotný checklist nejsou využívány. Struktura pohovorů zahrnuje jak obecné otázky týkající se firmy, tak představení pracovního prostředí a konkrétní pozice. V některých případech je součástí i praktická zkouška, která ověřuje schopnosti kandidátů. Výběrové řízení probíhá jak prezenčně, tak v online formě.

V případě, že dva kandidáti disponují podobnými kvalifikacemi, rozhodnutí je založeno na celkovém dojmu z pohovoru a aktuálních potřebách společnosti. Kromě odborných kompetencí je zohledňována také osobnost uchazeče a její vhodnost pro stávající týmovou dynamiku.

V současné době prochází výběrový proces ve společnosti zásadní změnou. Dochází k jeho centralizaci a sjednocení na globální úrovni v souladu se strategií Copelandu. Nově bude náborový proces soustředěn do jednoho týmu, přičemž manažeři v Evropě budou mít k dispozici jednotného specialistu, který je provede celým procesem. Role HR oddělení se v této oblasti mění – místo aktivního řízení výběru bude jeho úloha soustředěna na koučování a podporu hiring manažerů. Dlouhodobým cílem je standardizace náborových postupů a jejich sjednocení v rámci všech poboček společnosti.

4.2 Adaptační a rozvoj zaměstnanců

Proces rozvoje zaměstnanců je systematicky členěn do pěti fází, přičemž každá fáze reflektuje specifické potřeby zaměstnanců i organizace.

První fáze zahrnuje administrativní formality a základní představení společnosti. Zaměstnanci jsou seznámeni s vizí, posláním a hodnotami společnosti. Velký důraz je kladen na témata bezpečnosti práce, kvality, životního prostředí a etiky. Součástí této fáze je rovněž historie společnosti, přehled jejích výrobků a organizační struktura. Noví zaměstnanci rovněž obdrží pracovní oblečení a jsou provedeni výrobním závodem.

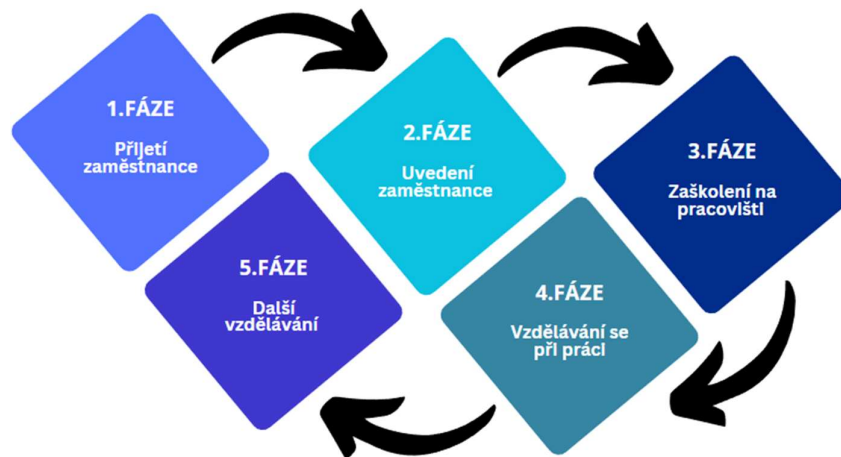
Ve druhé fázi dochází k detailnímu představení výroby a jednotlivých výrobků chladicího okruhu. Zaměstnanci jsou seznámeni se základy lean managementu, principy kaizen a metodami 5S +1. Tento proces zajišťuje rychlou orientaci nového zaměstnance v prostředí závodu a přispívá k jeho efektivnímu začlenění do pracovního týmu.

Třetí fáze obnáší zaškolení zaměstnance a probíhá v úzké spolupráci s přiděleným školitelem, který odpovídá za odborné vedení a dohled. Během této fáze se zaměstnanec seznamuje s bezpečnostními pravidly, provozními návody, environmentálními a kvalitativními požadavky. Pracovní postupy jsou detailně vysvětleny s cílem zajistit jejich správné a efektivní dodržování.

Další fází je vzdělávání, které probíhá jako nepřetržitý proces, jehož cílem je naučit zaměstnance vykonávat svou práci ve vysoké kvalitě. Důraz je kladen na dodržování pracovních postupů, kontrolu kvality a provádění preventivní údržby. Tímto způsobem se

posiluje odborná způsobilost zaměstnanců a jejich schopnost samostatně reagovat na požadavky výrobního procesu.

Poslední fází je další rozvoj zaměstnanců. Je plánován s ohledem na potřeby společnosti i individuální kvalifikační požadavky. Toto vzdělávání probíhá buď přímo na pracovišti, nebo prostřednictvím externích školení podle aktuálních potřeb.



Obrázek 1 Adaptace zaměstnanců ve firmě Copeland Flows Control Czech s.r.o. (vlastní zpracování)

Po nástupu do zaměstnání absolvují noví zaměstnanci vstupní školení, během kterého jsou podepisovány pracovněprávní dokumenty a vyplňovány zákonem stanovené formuláře, včetně vstupního dotazníku. Zaměstnanci jsou rovněž seznámeni s Etickým kodexem společnosti, jehož prostudování potvrzují podpisem. Veškeré tyto dokumenty jsou součástí školícího materiálu společnosti a jsou archivovány na personálním oddělení.

Vstupní školení zahrnuje bezpečnostní a požární školení 1. stupně, které absolvují všichni zaměstnanci při nástupu do společnosti. Toto školení je organizováno personálním oddělením podle osnovy schválené bezpečnostním technikem. Dokumentace školení zahrnuje záznam o proškolení a prezenční listinu s podpisy školitele a proškoleného zaměstnance. Na závěr vstupního školení je vyplněn a podepsán „Kontrolní list – Vstupní školení“. Za kompletní organizaci tohoto školení odpovídá personální manažer a personalista.

Součástí vstupního školení je rovněž seznámení s environmentální politikou společnosti a environmentálními aspekty souvisejícími s EMS (Environmental management system). Toto školení se každoročně opakuje pro všechny zaměstnance.

Po absolvování vstupního školení jsou zaměstnanci, kteří budou pracovat ve výrobě, předáni TW1 koordinátorovi. V rámci dalšího školení projdou školicí místností a jsou podrobně seznámeni se standardizací práce ve společnosti. Tímto procesem je zajištěna jejich odborná připravenost k efektivnímu a bezpečnému výkonu pracovní činnosti.

Při přidělení zaměstnance na nové pracoviště je jeho nadřízený vedoucí povinen zajistit řádné seznámení se všemi platnými předpisy, normami a technicko-organizačními směrnici, které se vztahují k vykonávanému pracovnímu zařazení a postavení zaměstnance ve firmě. Dále je nezbytné objasnit konkrétní pracovní náplň, která je definována v popisu pracovního místa. Tento dokument stanoví kvalifikační požadavky, základní pracovní povinnosti a odpovědnosti spojené s danou pozicí.

U zaměstnanců zařazených do výroby je součástí zaškolovacího procesu jejich potvrzení podpisem v tzv. matici zapracovanosti. Tímto krokem zaměstnanci stvrzují, že porozuměli zaškolení a jsou schopni vykonávat svěřené úkoly samostatně na přiděleném pracovišti.

Vedoucí pracovníci mají povinnost nejméně 14 dnů před ukončením zkušební doby zaměstnanců v technicko-hospodářských (THP) pozicích vyplnit formulář "Vyhodnocení zkušební doby" ve spolupráci s personálním oddělením. Tento dokument je součástí personální agendy a je uložen v personální složce zaměstnance.

Manažeři společně se svými podřízenými zaznamenávají požadavky na další školení do formuláře "Hodnocení výkonnosti" (Performance Evaluation), který se týká zaměstnanců THP. Informace o požadavcích na školení jsou předávány personálnímu oddělení. Manažeři také identifikují vlastní vzdělávací potřeby a potřeby svých podřízených.

Průběžné hodnocení efektivity školení je prováděno přímými nadřízenými v rámci pravidelných kontrol pracovního výkonu. Důraz je kladen na aplikaci získaných dovedností v praxi a na celkový přínos vzdělávání pro zaměstnance i organizaci.

4.3 Vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání zaměstnanců představuje důležitý nástroj pro jejich profesní rozvoj a zvyšování kvalifikace, přičemž jeho realizace je přizpůsobována specifickým požadavkům jednotlivých pracovních pozic. Ve společnosti Copeland je tento proces řízen ve spolupráci mezi personálním oddělením, přímými nadřízenými a samotnými zaměstnanci, aby bylo zajištěno efektivní naplnění vzdělávacích potřeb na všech úrovních organizační struktury.

Proces vzdělávání probíhá napříč všemi kategoriemi pracovníků s důrazem na specifické požadavky jednotlivých profesních skupin. U technicko-hospodářských pracovníků (THP) je kladen důraz především na rozvoj odborných znalostí, měkkých dovedností, jazykových kompetencí, IT znalostí a na povinné vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Manažerské pozice vyžadují obdobné vzdělávací zaměření, avšak se zvýšeným důrazem na strategické řízení a vedení týmů. Na dělnických pozicích je prioritou odborná a technická příprava spojená s BOZP a základními IT dovednostmi, zatímco jazykové vzdělávání zde není klíčovým faktorem.

V případě pozic, kde je vyžadována znalost cizích jazyků, je zaměstnancům umožněna jazyková výuka. Vedle anglického jazyka je možné absolvovat kurzy německého, ruského nebo francouzského jazyka, případně českého jazyka pro cizince. Návrh na jazykové vzdělávání podává přímý nadřízený, přičemž konečné schválení je v kompetenci personálního manažera.

Vzdělávací programy jsou realizovány v různých formách, mezi které patří školení, odborné semináře, workshopy a další vzdělávací aktivity. Kromě toho je zaměstnancům poskytován příspěvek na individuální vzdělávání, který lze využít na skupinové i individuální kurzy, intenzivní víkendová školení nebo online vzdělávání. Čerpání příspěvku je zaměstnancům umožněno od počátku pracovního poměru a podléhá stanoveným pravidlům. Výuka probíhá mimo pracovní dobu a může být realizována ve firemních zasedacích místnostech, přičemž musí být zajištěna dodavatelem ze seznamu schváleného personálním oddělením. Stav čerpání příspěvku je pravidelně aktualizován v systému OK Base a nevyužitá částka po skončení fiskálního roku propadá.

Kvalita vzdělávacích aktivit je systematicky monitorována prostřednictvím několika nástrojů. Dotazníková šetření umožňují sběr zpětné vazby od účastníků a poskytují informace o spokojenosti s obsahem a organizací jednotlivých vzdělávacích programů. Znalostní testy jsou využívány k ověření získaných dovedností a znalostí, přičemž jejich realizaci může na žádost přímého nadřízeného zajistit personální oddělení.

Důraz na odbornou přípravu se uplatňuje již v adaptačním procesu nových zaměstnanců, kdy je zajišťováno úvodní školení, které pomáhá novým pracovníkům rychle se začlenit do pracovního prostředí a osvojit si potřebné znalosti. Pokračující vzdělávání pak slouží k udržování a rozšiřování kvalifikace, čímž přispívá k dlouhodobé stabilitě a růstu společnosti.

Realizace školení vychází z následujících klíčových faktorů:

- Strategické potřeby společnosti: Rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců v souladu s cíli společnosti.
- Identifikovaný nesoulad mezi požadavky a znalostmi: Tento nesoulad je odhalen při ročních a pololetních hodnoceních výkonnosti, kdy manažeři porovnávají reálné dovednosti zaměstnanců s požadavky na jejich pracovní pozice.
- Doplnování stávajících znalostí: Sleduje se potřeba pravidelné aktualizace znalostí v důsledku změn v průběhu podnikání.

Realizace školení zaměstnanců zahrnuje několik důležitých kroků, které zajišťuje personální oddělení na základě schválených požadavků od nadřízených pracovníků. Tyto kroky zahrnují vyřizování přihlášek na externí školení a jejich úhradu, spolupráci s externími školícími organizacemi, jejichž výběr je prováděn na základě referencí, zkušeností, odbornosti, dostupnosti a ceny. Dále personální oddělení úzce spolupracuje s interními školiteli a zajišťuje evidenci absolvovaných školení u jednotlivých zaměstnanců, včetně uchovávání kopií osvědčení či certifikátů.

Evidence školení je vedena v HR systému, kde personální oddělení společně s nadřízenými pracovníky sleduje platnost školení a plánuje jejich obnovu. Tato evidence zahrnuje prezenční listiny, vyhodnocení školení a případně certifikáty či osvědčení, pokud jsou k dispozici. Veškeré záznamy jsou uchovávány jako součást dokumentace personálního řízení.

Hodnocení školení je klíčovým procesem, za který je zodpovědné personální oddělení. Hodnocení může být provedeno buď prostřednictvím formulářů nebo elektronicky v HR systému, kde zaměstnanci po absolvování školení vyplňují hodnotící formuláře. Výsledky tohoto hodnocení poskytují cennou zpětnou vazbu a slouží jako podklad pro výběr školení v budoucnu.

Hodnocení efektivnosti školení je rovněž důležitou součástí vzdělávacího procesu. U technicko-hospodářských pracovníků (THP) provádí toto hodnocení nadřízený společně s účastníkem školení formou zápisu do pololetního hodnocení výkonu. V případě specifických odborných školení obě strany vyplňují formulář "Rozvojové aktivity zaměstnance," který je poté předán na personální oddělení a zaevidován. Tento přístup zajišťuje systematickou kontrolu efektivity vzdělávacích aktivit a podporuje další rozvoj zaměstnanců ve společnosti.

4.4 Řízení pracovních podmínek

Dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je podstatným prvkem firemní kultury a je zajištěno prostřednictvím systematického školení zaměstnanců. Všichni nově nastupující pracovníci absolvují školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany 1. stupně. Školení 2. stupně je realizováno vedoucím pracovníkem při změně pracovního zařazení zaměstnance nebo v rámci pravidelného ročního opakování.

Vedoucí pracovníci a zaměstnanci personálního oddělení jsou navíc povinni absolvovat školení 3. stupně, které se koná každé tři roky. Tato školení jsou vedena interním či externím bezpečnostním technikem nebo specialistou na požární ochranu a jsou zakončena závěrečným testem a oficiálním zápisem. Díky tomuto procesu je zajištěno nejen splnění zákonných požadavků, ale především reálná ochrana zdraví zaměstnanců na pracovišti.

Pracovní doba ve společnosti je nastavena tak, aby zohledňovala provozní potřeby i možnosti zaměstnanců, přičemž její organizace vychází z platné legislativy. Standardní pracovní týden je stanoven od pondělí do pátku pro všechny zaměstnance. Noční směna začíná v neděli večer a končí v pátek ráno.

U technicko-hospodářských pracovníků (THP) je zavedena pružná pracovní doba v rozsahu 40 hodin týdně. Pevná část pracovní doby je stanovena od 8:30 do 14:00, zatímco zbývající hodiny jsou upravovány individuálně podle potřeb společnosti a po dohodě se zaměstnancem. Každý měsíc musí být odpracován stanovený pracovní fond, přičemž případné zkrácení je možné na základě schválených přesčasových hodin. Docházka je zaznamenávána elektronickým docházkovým systémem.

Jakákoli změna pracovní doby podléhá písemnému schválení vedoucího pracovníka, manažera oddělení a personálního manažera. Maximální délka základní pracovní doby je nastavena v souladu s platnou legislativou. Nepřítomnost zaměstnance z důvodu státních svátků, dovolené, lékařských prohlídek, ošetřování člena rodiny či jiných schválených důvodů je finančně kompenzována v souladu s právními předpisy.

Evidence pracovní doby a možnosti práce na dálku jsou nastaveny tak, aby reflektovaly provozní potřeby společnosti a zároveň umožňovaly zaměstnancům flexibilitu. Vyrovnávací období pro evidenci pracovní doby a přesčasových hodin je stanoveno na 52 týdnů a odpovídá finančnímu roku společnosti, který trvá od října do září. Přesčasové hodiny odpracované nad rámec stanoveného fondu jsou během tohoto období zaznamenávány a následně vyrovnávány.

V prosinci, březnu a červnu může být zaměstnancem podána písemná žádost nadřízenému o proplacení přesčasových hodin, avšak prioritou společnosti zůstává jejich čerpání formou náhradního volna. Prímým dělníkům, skladníkům a operátorům údržby je umožněno žádat o proplacení přesčasů nad 16 hodin i v dalších měsících roku. Pokud žádost o proplacení přesčasových hodin není podána do konce vyrovnávacího období, jsou nevyužité přesčasy automaticky převedeny do následujícího období. V souladu s legislativními požadavky nesmí průměrná týdenní pracovní doba včetně přesčasů přesáhnout 48 hodin, přičemž práce přesčas je omezena na maximálně 8 hodin týdně v průměru za celé vyrovnávací období.

Možnost práce z domova je umožněna pouze na základě schválené žádosti nadřízeným. K jejímu povolení je nezbytné splnění několika podmínek, včetně skutečnosti, že povaha práce umožňuje její výkon mimo pracoviště, existence podepsané dohody o práci na dálku a oznámení konkrétního místa výkonu práce nadřízenému. Toto místo musí odpovídat požadavkům na bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí. Zaměstnanci musí být zajištěno stabilní internetové připojení a veškeré vybavení potřebné k plnění pracovních povinností. Práce na dálku může být čerpána buď jako celodenní podle pracovního fondu zaměstnance, nebo v částečném rozsahu v předem stanoveném časovém rozmezí.

Každému zaměstnanci náleží 25 dnů dovolené za kalendářní rok. V období od června do září lze využít dvoutýdenní dovolenou, vždy s ohledem na plynulý chod výroby.

Placené volno nad rámec zákonných nároků je poskytováno zaměstnancům, kteří odpracovali alespoň 60 pracovních dnů. Nárok na jeden den placeného volna vzniká v případě úmrtí manžela/manželky, druha/družky, vlastních i nevlastních dětí a rodičů, při vlastní svatbě nebo při narození vlastního dítěte.

Péče o zaměstnance zahrnuje i zajištění odpovídajícího stravování během pracovní doby. Během ranních směn od pondělí do pátku je k dispozici teplé jídlo v podnikové kantýně. U odpoledních, nočních, víkendových a svátečních směn jsou zaměstnancům přidělovány stravenky v hodnotě 80 Kč, přičemž jejich cena pro zaměstnance činí 27,70 Kč. Zvýhodněná cena obědů a stravenek je poskytována na jedno jídlo během směny, která zahrnuje minimálně 4 odpracované hodiny.

Nárok na stravenku mají i zaměstnanci, kteří odpracují alespoň 4 hodiny na ranní nebo denní směně a opustí pracoviště nejpozději v 10:30 z důvodu například půldenní dovolené, mimořádného volna či lékařské prohlídky. Stejný nárok je uznáván také zaměstnancům

pracujícím mimo pracoviště, pokud odpracují minimálně 4 hodiny. Stravenky jsou vydávány v elektronické podobě personálním oddělením vždy v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém na ně vznikl nárok.

V rámci zaměstnaneckých benefitů jsou poskytovány různé finanční příspěvky, které podporují wellbeing a pracovní komfort. Zaměstnancům je měsíčně poskytován příspěvek ve výši 900 Kč, který lze využít na aktivity spojené se sportem, zdravím, vzděláváním a kulturou. Tento příspěvek je distribuován ve formě Pluxee Flexipass a může být kombinován s příspěvkem na penzijní připojištění. Možnost změny způsobu čerpání tohoto příspěvku je zaměstnancům umožněna jednou ročně, vždy v prvním měsíci kalendářního roku.

Kromě toho mohou být zaměstnancům poskytnuty i další benefity, jako například jednorázové odměny za splnění mimořádného úkolu, příspěvek na letní či zimní tábor, soustředění nebo školu v přírodě pro každé dítě, finanční podpora při prvním odchodu do důchodu, gratulace k životnímu jubileu, příspěvek za odpracované roky nebo příspěvek na praní pracovních oděvů.

V této kapitole byla provedena analýza vybraných personálních činností ve společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o., přičemž pozornost byla věnována náboru a výběru zaměstnanců, adaptaci a rozvoji pracovníků, vzdělávání zaměstnanců a řízení pracovních podmínek. Každá z těchto oblastí byla podrobně zhodnocena s cílem identifikovat silné stránky i případné nedostatky, které mohou mít vliv na výkonnost řízení lidských zdrojů. Byly analyzovány používané postupy a přístupy k jednotlivým činnostem, přičemž se vycházelo z dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření a zhodnocení interních dokumentů. Na základě zjištěných skutečností byly definovány oblasti s potenciálem pro zlepšení, které mohou přispět k optimalizaci personálních procesů a zvýšení celkové efektivity organizace. Výsledky analýzy představují důležitý podklad pro formulaci konkrétních doporučení ke zlepšení současného stavu ŘLZ, která budou uvedena v následující kapitole.

5 DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Na základě analýzy jednotlivých personálních činností ve společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. byla identifikována silná i slabá místa současného systému řízení lidských zdrojů. Cílem této kapitoly je navrhnout opatření, která by mohla přispět k efektivnějšímu fungování personálních procesů a zlepšení pracovního prostředí. Doporučení vycházejí z provedené analýzy, osobního pozorování, studia interních materiálů a získaných informací od vedoucích pracovníků. Návrhy se zaměřují na oblasti, jako je nábor a výběr zaměstnanců, adaptace a rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a řízení pracovních podmínek, s cílem podpořit jejich spokojenost, motivaci a celkovou efektivitu firmy.

5.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Na základě analýzy procesu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti, která byla provedena v rámci podkapitoly *Nábor a výběr zaměstnanců* v kapitole *Vybrané personální činnosti*, byla identifikována klíčová zjištění týkající se současného nastavení tohoto procesu. Doporučení byla formulována nejen na základě informací získaných od personálního oddělení, ale také studiem interních materiálů a analýzou efektivitu jednotlivých kroků výběrového řízení.

1. Standardizace hodnoticích kritérií a zavedení bodovacího systému

Bylo by vhodné zavést jednotná hodnoticí kritéria pro výběrová řízení, která by zajistila objektivnější a transparentnější proces rozhodování. V současné době není využíván formální bodovací systém, což může vést k subjektivnímu hodnocení kandidátů. Stanovením konkrétních parametrů a bodového hodnocení jednotlivých oblastí (odborné znalosti, měkké dovednosti, zkušenosti apod.) by bylo možné zvýšit spravedlnost výběru a usnadnit porovnávání uchazečů.

2. Rozšíření využití online nástrojů pro předvýběr uchazečů

Vzhledem k rostoucímu důrazu na digitalizaci by mohlo být zváženo rozšíření využití online testů a automatizovaných screeningových nástrojů. Testování odborných dovedností a měkkých kompetencí by mohlo být realizováno prostřednictvím digitálních platform, čímž by se snížila administrativní zátěž a zároveň by došlo ke zefektivnění procesu výběru.

3. Zavedení digitální evidence a sledování náborového procesu

Pro zlepšení přehlednosti výběrového řízení by mohl být implementován automatizovaný systém pro sledování uchazečů (ATS – Applicant Tracking System), který by umožnil efektivnější správu životopisů, komunikaci s kandidáty a plánování výběrových kol. Tím by byla zajištěna vyšší míra organizace celého procesu a snížena administrativní náročnost na straně HR oddělení.

4. Pilotní projekt centralizovaného náborového procesu

Vzhledem k plánované centralizaci náborového procesu na globální úrovni by mohlo být doporučeno nejprve provést pilotní testování tohoto modelu na vybraných pozicích v české pobočce. Tím by bylo možné vyhodnotit efektivitu změn, identifikovat případné problémy a upravit proces před jeho plošným zavedením.

5.2 Adaptace a rozvoj zaměstnanců

Díky osobní zkušenosti s adaptačním procesem ve společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. bylo zjištěno, že stávající program není plně přizpůsoben potřebám mladších zaměstnanců a postrádá prvky digitalizace. Pro zvýšení efektivity adaptace a rozvoje zaměstnanců se doporučují následující opatření:

1. Implementace e-learningových kurzů

Pro modernizaci vzdělávacího procesu by měly být zavedeny e-learningové kurzy, zejména pro školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Platforma Moodle, která je široce využívána pro online vzdělávání, by mohla být vhodným řešením. Vytvoření e-learningového kurzu v systému Moodle by umožnilo zaměstnancům absolvovat školení flexibilně a efektivně. Náklady na vytvoření takového kurzu by zahrnovaly zejména čas a práci interního týmu nebo externího dodavatele, přičemž konkrétní částky by závisely na rozsahu a obsahu kurzu.

2. Pravidelná školení BOZP pro dělnické profese

Bylo zjištěno, že pravidelná školení BOZP jsou nezbytná zejména pro dělnické profese. Zavedení e-learningových kurzů by umožnilo těmto zaměstnancům absolvovat školení v čase, který jim nejlépe vyhovuje, a zároveň by zajistilo, že všichni zaměstnanci mají aktuální informace o bezpečnostních předpisech. Pro zvýšení efektivity školení by bylo vhodné kombinovat různé formy ověřování znalostí – například BOZP dotazník by mohl být částečně

online a částečně v hybridní formě, která by umožnila interaktivní diskusi a doplnění teoretických znalostí praktickými ukázkami.

3. Digitalizace adaptačního procesu

Současný adaptační proces by měl být obohacen o digitální nástroje, které by usnadnily novým zaměstnancům orientaci ve firmě. Například vytvoření online průvodce nebo mobilní aplikace s informacemi o firemních procesech, organizační struktuře a kontaktech by mohlo zlepšit adaptaci nových pracovníků.

4. Personalizace rozvojových plánů

Pro zvýšení motivace a efektivity zaměstnanců by měly být rozvojové plány přizpůsobeny individuálním potřebám a cílům jednotlivců. Využití digitálních nástrojů pro sledování pokroku a plánování kariéry by mohlo podpořit kontinuální rozvoj zaměstnanců. Jako první krok by bylo vhodné otestovat tento přístup formou pilotního programu pro THP zaměstnance, kde by se ověřila efektivita personalizovaných plánů a získala zpětná vazba pro případné rozšíření na další pracovní pozice.

5. Možnost M-learningu

Vzhledem k rostoucí popularitě mobilních zařízení by měly být vzdělávací materiály dostupné i prostřednictvím mobilních aplikací. To by umožnilo zaměstnancům přístup k informacím kdykoli a kdekoli, což by zvýšilo jejich angažovanost a usnadnilo proces učení.

5.3 Vzdělávání zaměstnanců

Při zkoumání procesu vzdělávání zaměstnanců ve firmě byly získané informace porovnány s odbornou literaturou, což umožnilo identifikovat silné stránky i oblasti s potenciálem ke zlepšení. Analýza ukázala, že vzdělávací aktivity jsou rozmanité a přizpůsobené jednotlivým pracovním skupinám, avšak určité prvky by mohly být dále rozvinuty.

Bylo zjištěno, že vzdělávání probíhá hlavně prostřednictvím externích školení, zaměřených na odborné dovednosti a BOZP, ale postrádá systematické individuální plánování rozvoje zaměstnanců. Chybí využití moderních vzdělávacích technologií, strukturovaná podpora interního vzdělávání a efektivní sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Dále není plně využíván potenciál standardizovaných popisů pracovních míst při plánování vzdělávacích aktivit. Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení pro zlepšení vzdělávacího procesu

1. Individuální plánování rozvoje zaměstnanců

Pro efektivnější rozvoj pracovníků by bylo vhodné zaměřit se na personalizované vzdělávací plány, které reflektují jak potřeby společnosti, tak i individuální kariérní cíle zaměstnanců. Systematická práce s těmito plány by umožnila lépe sladit vzdělávací aktivity s profesním růstem a zvýšit motivaci zaměstnanců ke zlepšování kvalifikace.

2. Zavedení moderních vzdělávacích technologií

Rozšíření využívání e-learningových platforem a virtuálních školení by mohlo zvýšit dostupnost vzdělávacích aktivit a umožnit zaměstnancům flexibilnější organizaci času. Online kurzy, interaktivní vzdělávací moduly či digitální knihovny odborných materiálů by mohly podpořit průběžné vzdělávání bez nutnosti přerušování pracovních povinností.

3. Podpora interního vzdělávání a sdílení znalostí

Efektivnější využití interních školitelů a odborníků z řad zaměstnanců by mohlo přispět k lepšímu přenosu znalostí a dovedností uvnitř společnosti. Pokud by byl vytvořen systematický program interního vzdělávání, umožnilo by to nejen snižovat náklady na externí školení, ale také podporovat týmovou spolupráci a sdílení osvědčených postupů a know-how mezi jednotlivými odděleními.

4. Standardizace popisů pracovních míst a jejich využití ve vzdělávání

Pro zajištění efektivního vzdělávacího systému je vhodné zhodnotit, zda jsou popisy pracovních míst v organizaci standardizované a pravidelně aktualizované. Jasně definované požadavky na jednotlivé pracovní pozice umožní lépe identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců a zajistit, aby školení odpovídala reálným kompetencím požadovaným pro danou roli. Pokud tento systém není jednotně zaveden, bylo by vhodné pracovat na jeho rozvoji, což by usnadnilo plánování rozvojových aktivit a hodnocení jejich efektivity.

5.4 Řízení pracovních podmínek

Na základě analýzy pracovních podmínek ve společnosti byla identifikována řada pozitivních aspektů, zejména v oblasti péče o zaměstnance, flexibilní pracovní doby pro technicko-hospodářské pracovníky a systémového přístupu k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP). Přesto však byly zjištěny oblasti, ve kterých by bylo možné realizovat určitá zlepšení. Níže jsou uvedena doporučení, která byla navržena na základě srovnání současného stavu s osvědčenými postupy a teoretickými poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů.

1. Optimalizace systému práce na dálku

Bylo zjištěno, že možnost práce na dálku je ve společnosti omezena pouze na základě schválené žádosti nadřízeného a že jsou stanoveny přísné podmínky pro její povolení. Doporučuje se zvážit větší flexibilitu v poskytování práce z domova, zejména pro technicko-hospodářské pracovníky, u kterých povaha práce umožňuje plnění pracovních úkolů mimo pracoviště. V rámci zlepšení by mohl být zaveden standardizovaný proces pro schvalování žádostí, který by snížil administrativní zátěž a umožnil rychlejší rozhodování.

2. Zlepšení dostupnosti stravování během všech směn

Ačkoli je zaměstnancům poskytováno teplé jídlo v kantýně během ranních směn, pracovníci v odpoledních, nočních a víkendových směnách jsou odkázáni na stravenky. Doporučuje se zvážit možnost rozšíření provozu kantýny na více směn nebo zavedení alternativního stravování prostřednictvím automatu s teplými jídly. Tím by byla zajištěna spravedlivější péče o zaměstnance napříč směnami a zvýšena jejich spokojenost.

ZÁVĚR

Cílem práce byla tvorba doporučení zlepšení současného stavu ŘLZ u dané organizace, a to na základě analýzy vybraných personálních činností. Tato práce se zaměřila na podrobný rozbor současného stavu a identifikaci silných stránek i oblastí, kde by bylo možné provést konkrétní změny k dosažení lepší efektivity a spokojenosti zaměstnanců. V rámci analýzy byly zkoumány klíčové personální činnosti, jako jsou nábor, výběr zaměstnanců, jejich adaptace, vzdělávání a řízení pracovních podmínek, a na základě zjištěných výsledků byly formulovány konkrétní návrhy, které by měly přispět k dlouhodobému zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Práce byla rozdělena do pěti kapitol, přičemž první část se zaměřovala na teoretická východiska řízení lidských zdrojů, druhá kapitola popisovala metodiku výzkumu a třetí kapitola charakterizovala vybranou organizaci. V analytické části byly podrobně zkoumány hlavní personální činnosti, konkrétně nábor a výběr zaměstnanců, jejich adaptace a rozvoj, vzdělávání a řízení pracovních podmínek. Tato analýza poskytla komplexní pohled na současnou situaci a pomohla odhalit klíčové oblasti, které mohou podléhat zlepšení. Na základě provedené analýzy byla následně formulována doporučení ke zlepšení stávajících procesů, která by měla vést k celkovému zefektivnění řízení lidských zdrojů a zajištění lepších podmínek pro zaměstnance.

Navržená doporučení se zaměřovala především na zlepšení náborového procesu. Doporučeno bylo standardizování hodnoticích kritérií pro výběr nových zaměstnanců, což by vedlo k vyšší objektivitě a transparentnosti tohoto procesu. Dále bylo navrženo rozšíření online nástrojů a digitalizace náborového procesu, což by umožnilo flexibilitu a usnadnilo přístup k širokému spektru kandidátů. V oblasti adaptace zaměstnanců byla formulována opatření zaměřená na zefektivnění adaptačního procesu, zejména prostřednictvím zavedení moderních vzdělávacích technologií a digitalizace procesů spojených s nástupem nových pracovníků, což by vedlo k rychlejšímu a efektivnějšímu začlenění do organizace.

V oblasti vzdělávání a profesního rozvoje bylo identifikováno několik příležitostí k zlepšení. Doporučeno bylo zavedení systematického plánování rozvoje zaměstnanců na základě individuálních potřeb a profesních cílů, využití moderních vzdělávacích platforem pro e-learning a online kurzy, a podpora interního sdílení znalostí mezi zaměstnanci, což by přispělo k rychlému a efektivnímu přenosu informací a dovedností. Zároveň bylo navrženo zlepšení pracovních podmínek, přičemž hlavní důraz byl kladen na rozšíření možností práce na dálku

a zajištění rovných podmínek v oblasti stravování pro všechny směny, což by vedlo k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Implementace navržených opatření může mít zásadní pozitivní dopad na modernizaci a zkvalitnění personálních procesů ve společnosti, což by vedlo ke zlepšení pracovního prostředí, zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců a k posílení celkové kvality řízení lidských zdrojů. Inovativní přístupy a digitalizace v oblastech náboru, adaptace a vzdělávání mohou společnosti přinést nejen konkurenční výhodu, ale také podpořit dlouhodobý rozvoj pracovního kolektivu, což je nezbytné pro zajištění udržitelného růstu organizace v dynamickém a rychle se měnícím trhu práce. Implementace těchto doporučení by tedy měla vést k lepší konkurenceschopnosti společnosti na trhu, zajištění kvalitní a motivované pracovní síly a k dlouhodobé prosperitě organizace.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Vstříc úspěchu*. V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BACAL, Robert. *Manager's guide to performance management*. 2nd ed. A briefcase book. New York: McGraw-Hill, c2012. ISBN 978-0-07-177225-9.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BOXALL, Peter F. a PURCELL, John. *Strategy and human resource management*. 4th edition. Management, work and organisations. London: Palgrave Macmillan Education, 2016. ISBN 978-1-137-40763-4.

CARDA, Antonín a KUNSTOVÁ, Renata. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2., rozš a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0666-0.

COPELAND FLOW CONTROLS CZECH s.r.o., 2024. *Interní materiály společnosti*. Nepublikovaný dokument.

COPELAND FLOW CONTROLS CZECH s.r.o., 2024. *Výroční zpráva za rok 2023*. Kolín: Copeland Flow Controls Czech s.r.o.

DOHNALOVÁ, Marie; DEVEROVÁ, Lenka; LEGNEROVÁ, Kateřina a POSPÍŠILOVÁ, Tereza. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1585-7. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200703/contents/nke20061700932_1.pdf.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné také z: https://katalog.svkos.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=MVK50&adm_doc_number=000485615&item_sequence=000300.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- MEDLÍKOVÁ, Olga a ŠEDIVÝ, Marek. *Úspěšná nezisková organizace: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9262-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/uspesna-neziskova-organizace-4063/>.
- MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. *Human resource management*. 6. vyd. Boston: Irwin, 1991. ISBN 0-256-08153-0.
- MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. [Praha]: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Management. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1. Dostupné také z: https://katalog.svkos.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=MVK50&adm_doc_number=000703323&item_sequence=000410.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Management. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Psyché. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- VAVERČÁKOVÁ, Marta. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU v Trnave, 2006. ISBN 80-8082-088-0.
- Zákoník práce*. Právní předpisy v platném znění. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0794-9.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura Copeland

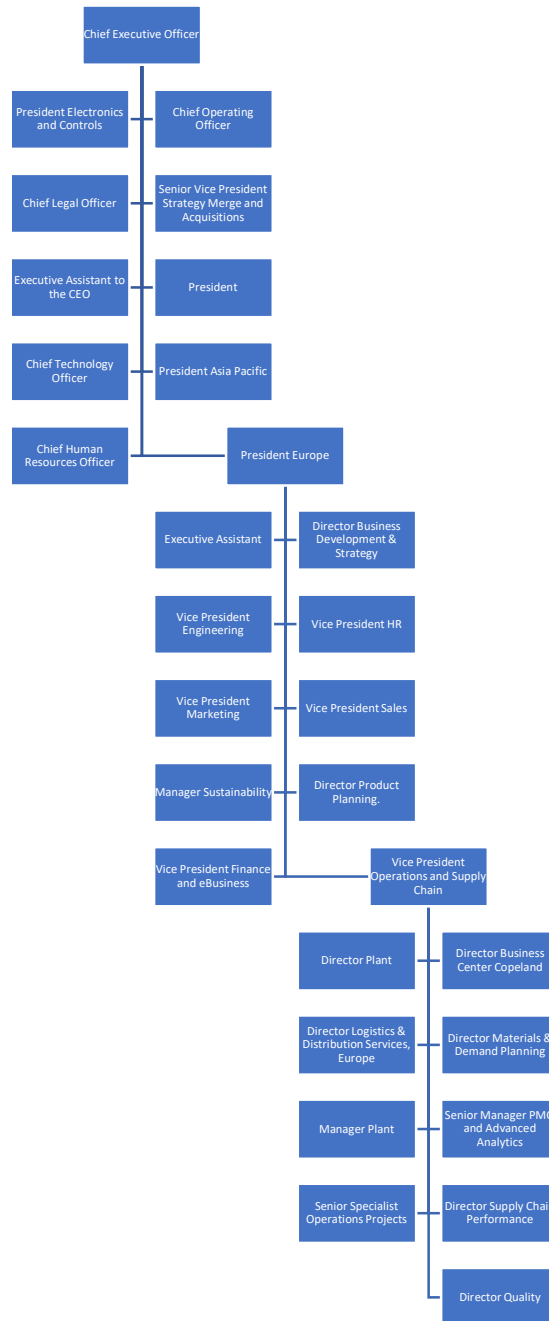
Příloha B: Grafické znázornění rozložení zaměstnanců ve firmě

Příloha C: Záznam rozhovoru s vedoucím pracovníkem

PŘÍLOHA A: *Organizační struktura Copeland*

Organizační struktura společnosti Copeland je rozdělena do tří úrovní řízení, přičemž první úroveň je pod vedením generálního ředitele druhá úroveň podléhá prezidentovi pro Evropu a třetí úroveň je řízena viceprezidentem pro provoz a dodavatelské řetězce, což umožňuje efektivní koordinaci strategického, regionálního a provozního řízení.

(Zdroj: Interní materiály společnosti Copeland)

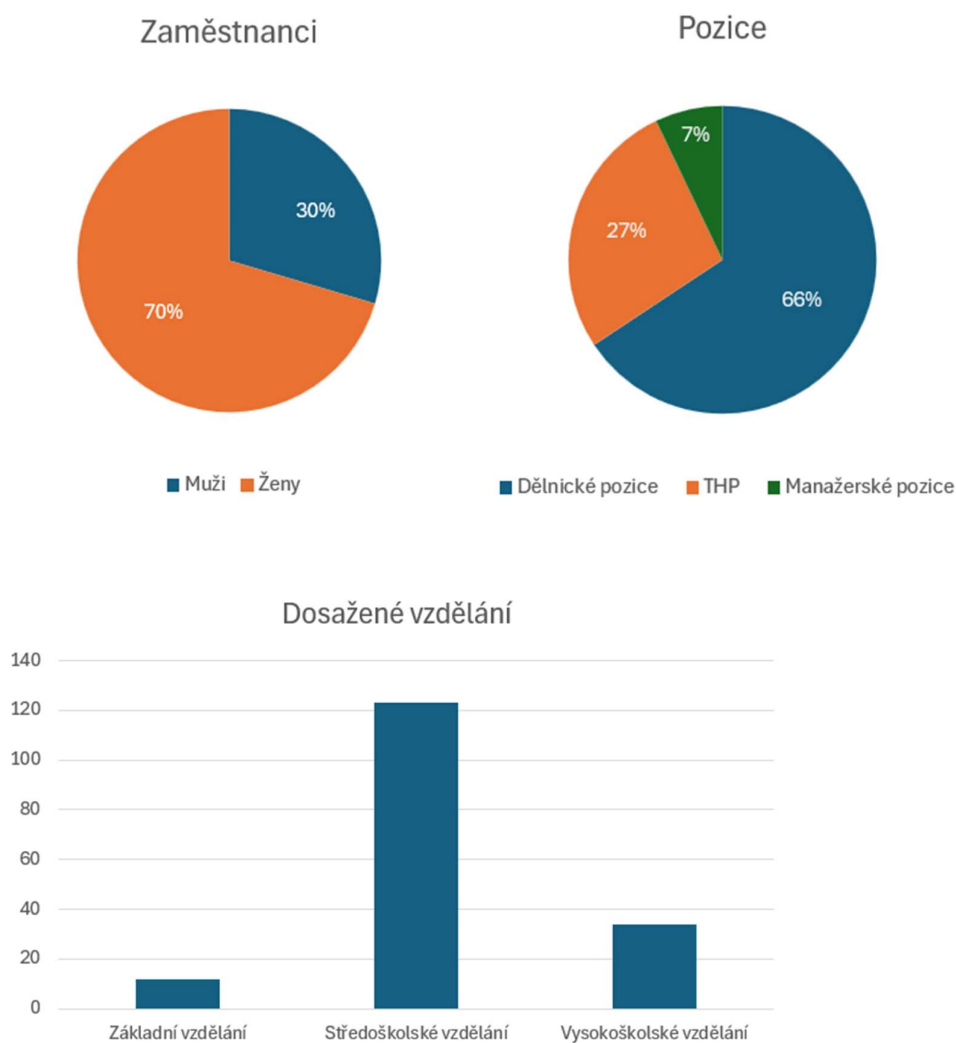


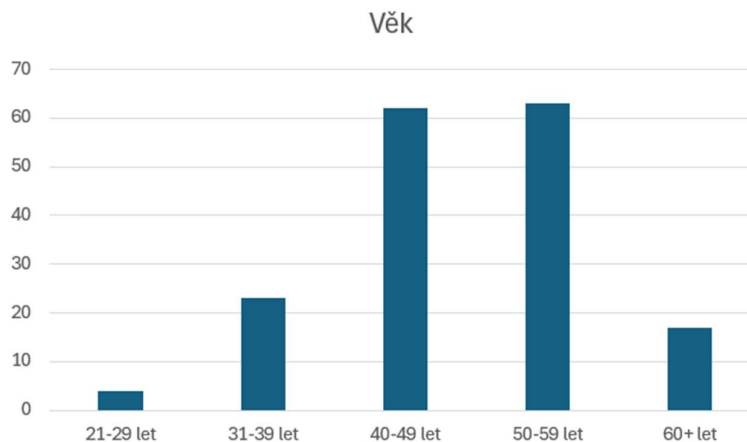
PŘÍLOHA B: Grafické znázornění rozložení zaměstnanců ve firmě

Grafické znázornění poskytuje přehled o personální struktuře společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. a zahrnuje čtyři vizualizace.

První dva koláčové grafy zobrazují procentuální zastoupení mužů a žen ve firmě a rozložení pracovních pozic dle kategorií – technicko-hospodářští pracovníci (THP), dělnické profese a manažerské pozice. Další dva sloupcové grafy se zaměřují na dosažené vzdělání zaměstnanců (základní, středoškolské, vysokoškolské) a věkové rozložení pracovníků ve firmě.

(Zdroj: Interní materiály společnosti Copeland)





PŘÍLOHA C: Záznam rozhovoru s vedoucím pracovníkem

Rozhovor byl veden s HR manažerem ve společnosti Copeland Flow Controls Czech s.r.o. a zaměřoval se na oblasti spojené s řízením lidských zdrojů, jako je nábor, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců a adaptační proces. Dotazovaný poskytl informace o postupech využívaných ve firmě, zapojení jednotlivých aktérů do HR procesů a aktuálních výzvách v oblasti náboru. Rozhovor proběhl v rámci sběru dat pro bakalářskou práci a sloužil jako podklad pro analýzu personálních činností ve firmě.

(Zdroj: Záznam rozhovoru s HR manažerem – Copeland Flow Controls Czech s.r.o., 25. 2. 2025)

1. Kdo zpracovává podklady k analýze práce?

Personální oddělení/HRM a přímý nadřízený

2. Kdo spolupracuje na podkladech k hodnocení pracovního výkonu?

Přímý nadřízený a samotní pracovníci

3. V jakém časovém horizontu je nejčastěji prováděno hodnocení pracovního výkonu?

U technicko-hospodářských pracovníků a manažerů je to čtvrtletně a u dělnických profesí měsíčně.

4. K čemu slouží výsledky hodnocení pracovního výkonu?

K odměňování

5. Co je náplní pracovních pohovorů?

Diskuze cílů stanovených na dané období a míra jejich splnění. Diskuze k sebehodnocení zaměstnance.

6. Kdo dává podnět k náboru nového pracovníka?

U THP pracovníků, dělnických profesí i manažerů podnět dává přímý nadřízený.

7. Na které kompetence je dáván největší důraz při samotném výběrovém řízení?

U THP i manažerských pozic je největší důraz kladen na znalosti a dovednosti pro výkon práce, potom na měkké dovednosti, jazykové kompetence, dále na IT znalosti a dovednosti, nakonec na znalost BOZP. U dělnických pozic je důraz kladen především na znalosti a dovednosti pro výkon práce, dále na znalost BOZP, měkké dovednosti, nakonec na IT znalosti a dovednosti a na jazykové kompetence se důraz neklade skoro žádný.

8. Kdo spolupracuje při zjišťování potřeb vzdělávání?

Personální oddělení, přímý nadřízený a pracovníci.

9. Jak je vyhodnocována kvalita vzdělávání?

Dotazníkovým šetřením po vzdělávací akci a testy znalostí.

10. Jakým způsobem firma zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci?

Dodržuje legislativní požadavky na BOZP, pravidelně školí zaměstnance a poskytuje potřebné ochranné pomůcky.

11. Jaké jsou klíčové kroky a aktivity během prvních dnů nového zaměstnance?

Nový zaměstnanec absolvuje úvodní školení, seznámí se s BOZP pravidly, pracovním prostředím a týmem, a dostává přiděleného mentora nebo školitele.

12. Jakým způsobem identifikujete potřeby rozvoje a školení zaměstnanců?

Potřeby rozvoje a školení jsou určovány na základě hodnocení výkonu, požadavků nadřízených a zpětné vazby od zaměstnanců.

13. Jaké metody výběru zaměstnanců ve firmě nejčastěji používáte (např. pohovory, testování, assessment centra)?

Ve firmě se nejčastěji využívají pohovory. Ve výrobě je vede mistr, který popisuje práci na lince a umožňuje uchazečům si ji vyzkoušet. Pro kancelářské pozice se kromě pohovorů u manažerů využívají assessment centra, osobnostní a dovednostní testy. U odborných pozic, jako je účetnictví, jsou součástí výběru i praktické úkoly.

14. Jak dlouho obvykle trvá výběrový proces od prvního kontaktu s kandidátem po finální rozhodnutí?

Výběrový proces obvykle trvá přibližně měsíc, maximálně šest týdnů, u manažerských pozic i déle.

15. Jak probíhá hodnocení uchazečů po pohovoru? Máte nějaký systém bodování nebo jiný způsob porovnání kandidátů?

Hodnocení uchazečů po pohovoru probíhá na základě předem určených kritérií, ale není využíván žádný jednotný bodovací systém ani formální checklist.

16. Jaká je struktura výběrového pohovoru? Jsou otázky standardizované, nebo se liší podle konkrétní pozice?

Struktura výběrového pohovoru zahrnuje obecné otázky týkající se firmy, představení pracovního prostředí a konkrétní pozice. Následně je hodnocen uchazeč, přičemž u některých pozic může být součástí i praktická zkouška.

17. Probíhají pohovory pouze osobně, nebo využíváte i online formu?

Pohovory probíhají jak osobně, tak i online, podle potřeby a možností.

18. Jak se rozhoduje mezi dvěma kandidáty s podobnými kvalifikacemi?

Rozhodnutí mezi dvěma kandidáty s podobnými kvalifikacemi se zakládá na výsledcích pohovoru a aktuálních potřebách firmy, včetně vhodnosti osobnosti uchazeče pro daný tým.

19. Jaké největší výzvy nebo problémy vidíte v současném výběrovém procesu?

Mezi hlavní výzvy současného výběrového procesu patří jeho probíhající transformace a centralizace. Náborový proces je soustřeďován do jednoho specializovaného týmu, přičemž manažer bude mít pro Evropu jediného náboráře, který bude procesem provázet. Role HR se mění, zaměřovat se bude primárně na koučování, nikoliv na formální vedení náboru.

20. Máte plány na jeho zlepšení, například automatizaci některých částí, změnu výběrových metod nebo zavedení nových nástrojů?

V rámci strategie Copelandu je plánováno sjednocení náborového procesu na globální úrovni, s cílem mít všechny týmy organizovány stejně. Součástí tohoto plánu je centralizace náboru a zřízení evropského náboráře, který bude koordinovat náborový proces pro celou Evropu.