

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Proces získávání pracovníků v konkrétním podniku

Recruitment in the particular organisation

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D.

VODEHNALOVÁ




MARTINA

2017


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vodehnalová	Jméno:	Martina	Osobní číslo:	437631
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	MÚVS ČVUT - oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Proces získávání pracovníků v konkrétním podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Recruitment in the particular organisation		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je popsat současný systém získávání pracovníků v průmyslovém podniku, zhodnotit jeho efektivitu ve vztahu s fluktuací zaměstnanců a navrhnout opatření, která by přinesla zlepšení tohoto procesu.</p> <p>PRÍNOS: Přínosem práce je zhodnocení efektivitu procesu získávání a návrhy na vylepšení současného stavu.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - řízení lidských zdrojů, proces získávání; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, zhodnocení procesu a návrhy na opatření; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada, 2011. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. MOHELSKÁ, H. Řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D., MÚVS ČVUT - oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VODEHNALOVÁ, Martina. *Proces získávání pracovníků v konkrétním podniku*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D., za její nedocenitelné rady v průběhu psaní bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat personalistovi Janu Gregarovi z podniku IMS – Drašnar s.r.o. i celému vedení podniku, že mi poskytli cenné informace, které mi umožnily napsat praktickou část bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou procesu získávání zaměstnanců v konkrétním průmyslovém podniku IMS – Drašnar s.r.o.

První část bakalářské práce přináší teoretický rámec problematiky. V této části jde především o definování pojmů z oblasti personální činnosti a lidských zdrojů. V následujících kapitolách této části je popsán proces získávání v jednotlivých krocích, je zde taktéž zmíněno několik metod získávání, u kterých jsou uvedeny jejich výhody i nevýhody, které z daných metod vyplývají.

Druhá část se zaměřuje na proces získávání v průmyslovém podniku IMS – Drašnar s.r.o. Popisuje, jak funguje stávající proces získávání, jak ho hodnotí zaměstnanci podniku a jak jsou obecně spokojeni s prací pro organizaci. Výzkum přináší výsledky, které jsou později zpracovány v odpovědích na výzkumné otázky. Výsledkem celé práce je návrh webových stránek, které by měly představovat moderní a lepší zdroj kandidátů než ty zdroje, které podnik doposud využíval.

Klíčová slova

management, získávání zaměstnanců, lidské zdroje, zaměstnanec, zaměstnavatel, uchazeč, personalista, personální činnost

Abstract

This Bachelor Thesis deals with the issue of the process of recruiting employees in a particular industrial company IMS – Drasnar s.r.o.

The first part of the Bachelor Thesis lays out the theoretical framework of the topic. The goal of this part is to define notions from personnel activity and human resources. All necessary steps in the recruiting process is described in the following chapters within this part together with couple of methods for recruiting while pointing out their advantages and disadvantages.

The second part focuses on recruitment process in the industrial company IMS – Drasnar s.r.o. It describes how the recruitment process currently in place works, how satisfied with this particular process the employees are and how satisfied working for the company in general they are. The result obtained from the research is consequently processed in the answers for the research questions. The outcome of the

thesis is a draft of websites, which should represent modern and better source of hiring candidates than the means for recruitment currently used in the company.

Key words

Management, recruitment, human resources, employee, employer, tenderer, personnel, personal activity

Obsah

Úvod	5
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	8
1.1 Řízení lidských zdrojů	8
1.2 Personální činnosti.....	9
1.3 Pracovní místo.....	10
2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	13
2.1 Co je to proces získávání pracovníků	13
2.2 Personální plánování.....	14
2.3 Proces výběru zaměstnanců.....	14
2.4 Jednotlivé fáze získávání.....	15
2.4.1 Identifikace potřeby	16
2.4.2 Popis a specifikace požadovaného místa.....	16
2.4.3 Zvážení alternativ	17
2.4.4 Výběr popisu a specifikací pracovního místa	17
2.4.5 Identifikace zdrojů	18
2.4.6 Volba metod získávání	19
2.4.7 Požadované dokumenty	22
2.4.8 Formulace nabídky	24
2.4.9 Uveřejnění	25
2.4.10 Shromažďování dokumentů.....	26
3 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	28
4 IMS – DRAŠNAR s.r.o.	29
4.1 Popis podniku	29
4.2 Jak probíhá stávající proces získávání	30
5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	33
6 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	40
6.1 Zodpovězení výzkumných otázek	40
6.2 Návrhy na zlepšení.....	44
Závěr	47
Seznam použité literatury	49

Seznam obrázků	51
Seznam tabulek	52
Seznam grafů	52
Seznam příloh	53

Úvod

Lidské zdroje představují cennou výhodu, která může pomoci podniku odlišit se na trhu před konkurencí, práce s nimi je proto nedílnou součástí každého podniku. Podniky pečují o své lidské zdroje a snaží se jim zajistit vhodné pracovní podmínky tak, aby procesy v podniku byly co nejkvalitnější a nejefektivnější. Lidská síla je na dnešním pracovním trhu velice poptávána, a proto podnik musí být při personální práci obezřetný, aby nejen zaměstnanci uspokojovali potřeby podniku ale naopak, aby podnik dokázal dostatečně uspokojit potřeby zaměstnanců. V ideálním případě lépe než konkurence. Je důležité, aby podnik již u samého počátku spolupráce, mezi ním a pracovníkem, dokázal přilákat takového kandidáta, který bude pro podnik přínosem a podnik si takového pracovníka dokáže udržet. To je úkolem procesu získávání, který jsem si zvolila k mé bakalářské práci.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou. Práce má za cíl popsat stávající systém získávání pracovníků v průmyslovém podniku IMS – Drašnar s.r.o. Dále je pak její náplní zhodnotit efektivitu toho procesu ve vztahu s fluktuací zaměstnanců a v návaznosti na to, navrhnout taková opatření, která jsou v přímé souvislosti s teorií a pomohou zlepšit proces získávání pracovníků.

Teoretická část má poskytnout oporu pro výsledky mého výzkumu, který se uskutečnil v podniku IMS – Drašnar s.r.o. a je předmětem praktické části bakalářské práce. Teoretická část je rozdělena na dvě hlavní kapitoly. První z nich charakterizuje a definuje, co je řízení lidských zdrojů, personální činnosti a pracovní místo. Druhá kapitola se pak dostává přímo k procesu získávání, okrajově se zmiňuje i o personálním plánování, jako o procesu, který musí nezbytně předcházet procesu získávání. Taktéž zmiňuje i výběr zaměstnanců jako výsledek procesu získávání. Nejobsáhleji se teoretická část bakalářské práce vyjadřuje k jednotlivým krokům procesu získávání, které poskytují teoretickou oporu, jak získat nejvhodnějšího kandidáta. Uvažuje o možnostech, které podniky v souvislosti s procesem získávání mají a jaké jsou jejich výhody a nevýhody.

V praktické části jde především o výsledky výzkumu v podniku IMS – Drašnar s.r.o., kde jsem provedla výzkum stávajícího procesu získávání. Výzkum se skládal z rozhovoru s personalistou Janem Gregarem, který působí v podniku IMS – Drašnar s.r.o. a dále pak z dotazníkového šetření. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak je nastaven stávající proces získávání, odpovědi mi personalista poskytl v osobním rozhovoru, který probíhal přímo v podniku IMS – Drašnar s.r.o. Dále pak úkolem dotazníkového šetření bylo ověřit, zda proces získávání probíhá shodně se slovy personalisty a taktéž měl za cíl zjistit, jak jsou respondenti spokojeni s prací v podniku IMS – Drašnar s.r.o. a jaký je jejich názor na organizaci.

Závěr práce přináší návrhy na zlepšení procesu získávání tak, aby byl proces efektivnější pro podnik především z hlediska nákladů. Jedná se v první řadě o využívání i jiných metod získávání než těch, které jsou standardní praxí v podniku IMS – Drašnar s.r.o. Příležitost podniku je v získávání pracovníků s využitím internetu, který dnes hraje v životech mnoha lidí významnou roli, jelikož lidé dnes využívají internet nejen kvůli komunikaci v soukromém životě, ale používají ho i k vyhledávání pracovních příležitostí. V doporučeních jsem vytvořila návrh webových stránek, které by efektivně podporovaly získávání kandidátů pro hledané pozice a vytvořily tak koncept k převedení celého procesu získávání i na internet, kde se dále může podnik angažovat a rozvíjet tak svoji konkurenceschopnost v rámci lidských zdrojů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení a využívání lidských zdrojů představuje tu část pracovního procesu, do které je zapojen člověk. Řízení lidských zdrojů, nebo také personální práce, se zabývá plánováním, získáváním, výběrem, vzděláváním a rozvojem lidského kapitálu. Vedle lidských zdrojů je nutné zajišťovat také materiální, finanční a informační zdroje, které stojí na stejné úrovni, avšak jejich význam pro organizaci není tentýž a není předmětem personální práce. (Koubek, 2015, s. 13) Práci s lidskými zdroji zajišťují personalisté v HR oddělení. Dnes je velice důležité, aby v podniku docházelo ke správnému propojení a aplikaci strategických procesů v oblasti lidských zdrojů (Brůha, 2016, s. 28). Práce s lidskými zdroji je totiž v podniku nezastupitelná a velice důležitá, jelikož lidské zdroje jsou považovány za nejhodnotnější zdroj, kterým organizace může disponovat, a tudíž utváří jeho konkurenceschopnost na trhu.

Pro řízení lidských zdrojů je charakteristické, že jeho přístup ke všem personálním činnostem je ryze strategický, tudíž jakýkoli postup je zvážen z hlediska dlouhodobých cílů podniku a taktéž jsou brány v potaz důsledky, které pro organizaci vyplynou z následujících činností. Také jsou důležité reakce na vnější vlivy, které působí na organizaci, například populační či legislativní změny v okolí organizace (Mohelská, 2009, s. 16). V současnosti je samotné řízení lidských zdrojů delegováno nejen pro personalisty, ale taktéž pro všechny řídicí pracovníky podniku napříč celou strukturou organizace (Koubek, 2011, s. 14).

Řízení lidských zdrojů se nezabývá pouze přínosem, který má pro organizaci lidský kapitál, ale taktéž bere v potaz, jaký vliv má organizace na pracovníky. Tudíž na řízení lidských zdrojů je kladen důraz, aby na pracovišti byly utvářeny žádoucí podmínky, příležitosti k vzdělávání a rozvoji a aby byl dostatečně využit talent zaměstnanců. I tyto činnosti vedou k dobré pověsti organizace, což přispívá ke kladnému vnímání samotné organizace. (Armstrong, 2015, s. 31)

Cíle personální práce jsou jak ekonomické, tak sociální. V ekonomické oblasti jde především o symbiózu využívání lidské práce a ostatních výrobních faktorů, kterými podnik disponuje tak, aby bylo dosaženo co nejlepších výrobních výsledků a zároveň podnik reagoval na podmínky v okolí. Dále je pak důležité, aby byly stanoveny optimální personální náklady organizace, čímž jsou zamýšleny mzdy a výdaje na jiné sociální aktivity, v souvislosti s nimi je pak systém odměňování, který by měl mít stimulační vliv na aktivitu zaměstnance. Sociální oblast personální práce se zabývá vnímáním práce samotným zaměstnancem, naplněním jeho cílů a očekávání, které měl s výkonem práce pro danou organizaci. Dále pak je předmětem sociální oblasti spokojenost s celkovou pracovní pozicí, obsahem práce a jeho vnitřní motivací, která

vede k sebezvoji. Je nutné také zahrnout míru identifikace zaměstnance s cíli podniku a jeho zabezpečení sociálních jistot. (Synek a kol., 2010, s. 225)

Do popředí se dostává nový trend, kterým je přenášení personální práce na liniový management. Tím se personalisté dostávají do pozice odborníků, kteří poskytují metodickou pomoc pro liniové manažery, personální práce se tak stává jejich každodenní činností (Koubek, 2011, s. 14). Jak dále uvádí Synek a kol. personální útvar tak mění svoje zaměření, transformuje se ve vnitřní odborně poradenskou organizaci a mezi organizací samotnou a personálním útvarem není neobvyklé uzavírání smluv, tzv. Service Level Agreement, v kterých je vymezen rozsah, úroveň a kvalita poskytnutých služeb (Synek a kol., 2010, s. 226).

1.2 Personální činnosti

Úkoly, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá, jsou podle Koubka definovány jako personální činnosti (Koubek, 2015, s. 20). V personálních činnostech mají rozhodující funkci manažeři, avšak personalisté se zabývají veškerou organizační a administrativní činností, dále pak mají metodickou a konzultační úlohu v podniku. Cílem personálních činností je zajistit, jak kvantitativní stránku lidských zdrojů, čímž je myšleno optimální počet, struktura a formální kvalifikace, tak dále i kvalitativní stránku, do které je zahrnuta výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli podniku (Synek a kol., 2010, s. 224).

Členění personální práce je v teorii několik, ale všechny jsou téměř totožné, nejčastěji je používáno dělení od autora Josefa Koubka.

Koubek vyčlenil 14 konkrétních personálních činností:

1. vytváření a analýza pracovních míst
2. personální plánování
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. hodnocení pracovníků
5. rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. odměňování
7. vzdělávání pracovníků
8. pracovní vztahy
9. péče o pracovníky
10. personální informační systém
11. průzkum trhu práce
12. zdravotní péče o pracovníky
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2015, s. 21)

Obdobným členěním jsou personální činnosti, které jsou popsány v knize Řízení lidských zdrojů od Zuzany Dvořákové a kol., zde je ovšem jeden bod, který se v členění

od Koubka nenachází a tím je bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Dvořáková a kol., 2007, s. 18).

Tyto personální činnosti jsou náplní personalistů, z tohoto seznamu je patrné, že personalisté musí mít přehled, jaké jsou potřeby podniku a zároveň, co je důležité pro samotné pracovníky. Tyto dvě potřeby musí personalista umět uspokojit v rámci finančních zdrojů, které mu jsou poskytnuty. Je nutné, aby veškeré personální činnosti vycházely z podnikové strategie a shodovaly se s vizemi a misemi organizace. Personalista je nezbytnou součástí organizace a jako takový musí mít přehled o vlivech, které na podnik působí, ať už to jsou vlivy vnější: konkurence, legislativní či demografické změny, či vnitřní vlivy: neformální vztahy, formální vztahy a jiné. (Armstrong, 2015, s. 93)

1.3 Pracovní místo

Hovoříme-li o pracovním místě či pracovní pozici, jde o základní prvek organizační struktury organizace (Koubek, 2000, s. 95). S další definicí přichází publikace Personální činnosti, ta uvádí: „že pracovní místo je utvářeno souborem úkolů a odpovědností“ (Kociánová, 2007, s. 66). Právě pracovní místo tvoří základ personální práce. Jde o jeho celkové utváření či o obsazování správným pracovníkem, tedy nejen správně vzdělaným, ale i správně motivovaným. Pracovní místo vyžaduje určitý očekávaný soubor jednání, které je nazváno jako role, od pracovníka se vyžaduje, aby tuto roli „hrál“ při výkonu své práce (Armstrong, 2007, str. 343). Mezi základní personální činnosti patří vedle utváření pracovního místa i analýza, která je výchozí pozicí pro další personální činnosti, které na analýzu navazují. Cíle vytváření pracovního místa jsou dva: jednak uspokojit požadavky podniku, co se týče produktivity, kvality produktů a jednak jde o uspokojování potřeb jedince s ohledem na jeho zájmy a úspěchy (Armstrong, 1999, s. 375).

Utváření pracovního místa

Utváření pracovního místa vychází z podrobné inventury toho, co se od nově vzniklé pracovní pozice vyžaduje a jakých cílů a výsledků má dosahovat (Mládková, 2009, s. 78). Utváření ovlivňují určité faktory, které Armstrong ve své publikaci Řízení lidských zdrojů definuje jako:

- *Proces vnitřní motivace pracovníků;*
- *charakteristiky struktury úkolů;*
- *motivující charakteristiky práce;*
- *význam modelu charakteristik práce;*
- *zabezpečování vnitřní motivace.* (Armstrong, 2007, s. 278)

Podle Koubka jsou východiska pro tvorbu pracovních míst 2 složky a ty jsou:

- *Charakteristika firmy;*
- *charakteristika pracovníka.* (Koubek, 2011, s. 43)

Armstrong v publikaci *Personální management* rozděluje 5 hlavních přístupů k utváření pracovních míst:

- *Rotace práce,*
- *rozšiřování práce;*
- *obohacování práce;*
- *posilování pravomocí;*
- *sebeřídící se týmy.* (Armstrong, 1999, s. 379)

Analýza pracovního místa

Jak už bylo zmíněno, analýza pracovního místa je nedílnou součástí personální práce a jedná se o systematický proces shromažďování informací o obsahu pracovní činnosti s cílem vytvořit hodnotný základ pro podrobný popis pracovního místa. Na jejím kvalitním zpracování závisí úroveň personální práce v organizaci, a právě díky ní je umožněno plánování budoucích personálních potřeb podniku jako je plánování získávání a hodnocení pracovníků. (Armstrong, 1999, s. 209)

Výstupem analýzy je představa nejen o pracovním místě, tedy o úkonech, které je nutné vykonávat, ale i o nárocích, které budou kladeny na pracovníka a taktéž kritéria, která jsou očekávány od vykonané práce (Mládková, 2009, s. 79). Analýza dává personalistovi obraz o pracovníkovi, kterého je nutné na danou pozici obsadit. Samotná analýza čerpá hned z několika zdrojů a jsou na ni využívány metody, kterými je dosaženo relevantních výsledků. Tyto výsledky nakonec vyústí do popisu pracovního místa (Žižka, 2008, s. 136).

Každý ze zdrojů má své výhody, ale i rizika, mezi nejčastější rizika patří subjektivní hodnocení či chyby. Úkolem personalisty je se těmito hrozbám vyvarovat, aby výsledek byl relevantní a nezkreslený. Mezi zdroje analýzy pracovního místa Ludmila Mládková a spol. řadí pracovníka, který danou či obdobnou pozici v podniku zastává. Tento zdroj je možný za předpokladu, že se nejedná o analýzu místa, které v podniku teprve vzniká, a tudíž není nikdo, kdo tuto práci vykonává či vykonával. Dále pak je možné využít hodnocení přímého nadřízeného či jiného dostatečně kvalifikovaného pozorovatele. V neposlední řadě je možné využít písemné dokumentace. (Mládková, 2009, s. 78)

Metod pro získání kvalitní analýzy je hned několik, mezi základní patří pozorování, pohovor a dotazník (Mládková, 2009, s. 79). Jako u zdrojů, každá z těchto metod má své výhody, ale i nevýhody. Například pozorování je považováno za poněkud zastaralou metodu, jelikož je časově náročná, nákladná a často nepřesná, jelikož pracovník může pracovat odlišně, pokud pozná, že je pozorován. (Koubek, 2000, s. 129). Naopak dotazník je hodnocen jako jedna z metod, která je časově nenáročná a zajišťuje přínos velkého množství informací, stejně jako u pozorování validita informací není příliš

vysoká, záleží totiž na respondentech, jak budou odpovědi kvalitní (Mládková, 2009, s. 79). Je nutné zmínit, že metody se dají kombinovat (Dvořáková, 2012, s. 143).

Obsazování volného pracovního místa

Při samotném obsazování je nutné, aby si personalista dokázal odpovědět hned na několik otázek. Jelikož obsazování místa, ať už nově vzniklého nebo právě neobsazeného, je pro podnik nákladné. Personalista má několik možností, jedná-li se o místo, které je z nějakého důvodu uvolněno, vystává možnost dané místo zrušit. Pokud ovšem možnost zrušení místa nepřipadá v úvahu, jsou zde i jiné varianty. Tyto varianty představuje Koubek jako: „*pokrytí práce formou částečného úvazku, pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru či plného úvazku*“ (Koubek, 2011, s. 66).

Spokojenost s pracovním místem a pracovní náplní

Při zajišťování vhodného pracovního místa s vhodnými pracovními podmínkami nemusí podnik vycházet pouze ze zákonných opatření, ale i z ohledů na zaměstnance, což může mít pro podnik velký ekonomický přínos (Dvořáková, 2007, s. 204). Samotné pracovní místo je významné v budoucnosti, pokud je místo správně utvořené a zaměstnanec bude spokojený, místo přináší podniku několik výhod (Thomson, 2007, s. 103). Spokojenost zaměstnance má význam nejen pro něho samotného ale i pro celý podnik, jelikož pracovník se snáze ztotožňuje s organizací, což přispívá k usilovnější práci v zájmu podniku (Thomson, 2007, s. 104). Pokud není pracovník spokojen s pracovními podmínkami či s pracovní náplní, snižuje se jeho motivace, což může vést k snížení výkonu, absenci nebo v krajním případě až k fluktuaci (Dvořáková, 2007, s. 204). Jelikož proces získávání je nejdůležitější částí formování lidského kapitálu a *stimulace pracovní motivace je nejdůležitější oblastí práce s lidským kapitálem*, je nutné již při procesu získávání brát v potaz budoucí motivaci zaměstnanců, jelikož právě ta ovlivňuje jejich výkon. (Bedrnová, 2007, s. 391)

2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

2.1 Co je to proces získávání pracovníků

Při získávání pracovníků jde především o přilákání dostatečného množství uchazečů o volná místa, a to s přiměřenými náklady a včas (Koubek, 2015, s. 126). Z definice vyplývá, že za přiměřené náklady se dá považovat částka, která odpovídá možnostem podniku a včas je míněno s dostatečným předstihem, než bude potřeba nového zaměstnance akutní. Tato definice je tradiční definicí procesu získávání, jelikož ale získávání nových zaměstnanců je celkově nákladné, je proto mnohem důležitější kvalita uchazečů než jejich kvantita. Právě kvalita uchazečů může být podmíněna jejich nižším počtem (Dvořáková, 2012, s. 145).

Ačkoli se z definic může zdát, že se jedná především o potřeby podniku, je proces získávání dvoustranná záležitost. Na jedné straně tedy stojí již zmíněný podnik a na druhé straně potencionální zaměstnanci se svými potřebami (Koubek, 2015, s. 127). Předmětem získávání je tedy, aby bylo vyhověno oběma stranám, tak aby byly spokojeny. Je nutné si uvědomit, že i stávající zaměstnanci mohou být v řadě potencionálních uchazečů, jelikož sami mohou mít zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace či mohou být uvolňováni kvůli úsporám či organizačním změnám (Koubek, 2000, s. 182). Koubek taktéž klade důraz na tok informací, které proudí mezi oběma stranami (Koubek 2015 s. 127). Pro podnik to tedy znamená, aby na jejich nabídku pracovního místa zareagovali ti správní potencionální uchazeči.

Na celý proces získávání působí faktory, které prostupují každou fází získávání. Jedná se o vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory jsou takové, které podnik sám může ovlivňovat. Naopak vnější faktory podnik nemůže žádným způsobem řídit ani ovlivňovat (Koubek, 2015, s. 129).

Vnitřní faktory

Tyto faktory souvisejí s konkrétním pracovním místem, jako je povaha práce, rozsah povinností, místo výkonu, pracovní doba, nebo s organizací jako celkem, tady se jedná o prestiž podniku, pověst, kulturu organizace, mezilidské vztahy atd. (srov. Koubek, 2000, s. 182; 2011, s. 71; 2015, s. 128). V tomto případě může s faktory různě pracovat a snažit se je do jisté míry ovlivnit, i když stejně závisí na individuální preferenci potencionálních uchazečů (Koubek, 2015, s. 129)

Vnější faktory

Tyto faktory jsou na podniku zcela nezávislé a není v moci podniku jimi jakkoli manipulovat. Jedná se především o demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko legislativní podmínky. Ačkoli podnik nemůže do

těchto podmínek nijak zasahovat, je nutné, aby byly brány v potaz při plánování a získávání nové pracovní síly (Koubek, 2000, s. 183).

2.2 Personální plánování

Ačkoli proces získávání je samostatnou jednotkou v personálních činnostech, je nezbytné, aby navazoval na proces plánování. Proto je důležité také proces plánování zmínit jako personální činnost, z které celý proces získávání vychází a čerpá.

Armstrong uvádí definici Chartered Institute of Personnel and Development jako: „*Základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.*“ (Armstrong, 2015, s. 262)

Tato definice je výchozí definicí pro ostatní publikace, které ji taktéž využívají. Personální plány se ale netýkají pouze získávání pracovníků, ale také jejich výběru, vzdělávání, rozmisťování, odměňování, propouštění atd. (Koubek, 2015, s. 116).

Důvodem personálního plánování je nalezení cest, jakými chceme dosáhnout vytyčených cílů. Může se tedy jednat o krátkodobé plány, které vymezují volná místa, která mají být obsazena do jednoho roku. Tyto plány musí být taktické a specifické. Opakem jsou dlouhodobé plány, u nichž se jedná o identifikaci budoucích potřeb v časovém horizontu dvou a více let. Dlouhodobé plány si žádají především strategické a obecné plánování, které bere v potaz poptávku po práci, potencionální nabídku pracovní síly a vnější prostředí. (Dvořáková, 2012, s. 123)

Úkolem personálního plánování je zajistit pracovníky v dostatečném množství, s dostatečnými znalostmi, dostatečně motivované, flexibilní, a to vše včas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2011, s. 54). Tímto je myšleno rozpoznání potřeby pracovních sil v organizaci a zdroje pokrytí této potřeby, což je základ pro proces získávání pracovníků (Koubek, 2000 s. 145).

2.3 Proces výběru zaměstnanců

Stejně jako plánování a získávání byl proces výběru zaměstnanců již zmíněn v úvodu mezi personálními činnostmi. Výběr zaměstnanců následuje hned po procesu získávání, ačkoliv někteří autoři ho v kapitolách slučují, jedná se o jedinečné téma, a proto je nutné ho taktéž zmínit. Proces výběru zaměstnanců je se získáváním pracovníků úzce spjat, jelikož proces získávání poskytuje uchazeče právě pro výběr a jeho úkolem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči (Dvořáková, 2012, s. 150).

Pokud chce podnik správně zvolit kandidáta, musí mít výběr pracovníků strategickou povahu, tudíž myslet na budoucí potřeby podniku. A stejně jako procesu získávání se

jedná o oboustranný akt, kdy nejenže podnik vybírá mezi uchazeči, ale i potencionální zaměstnanci volí mezi jinými alternativami. (Koubek, 2000, s. 222) Z tohoto důvodu je nutné stanovit správné metody výběru, které nejlépe prokážou, zda daný kandidát vyhovuje požadavkům podniku, jelikož ti pak budou utvářet lidský kapitál podniku (Koubek, 2015, s. 166). Vedle zvolených metod je nutné stanovit i hodnotící kritéria, která budou kvalitními vodítky (Koubek, 2015, s. 169). Po zvolení metody výběru a hodnotících kritériích ještě není zaručeno, že vybraný kandidát bude opravdu tou nejlepší volbou pro podnik, tato záležitost závisí na kvalitě informací o uchazečích, jelikož při výběru pracovníků jde o porovnání profilu uchazeče s požadavky pracovního místa (Dvořáková, 2012, s. 151).

Způsobů, jak tento profil porovnat, je hned několik. Ty nejběžnější jsou podle Armstronga:

- Pohovor;
- výběrový test;
- assesment centrum. (Armstrong, 2015, s. 286)

Koubek v publikaci Řízení lidských zdrojů, vedle tří již zmíněných, uvádí i:

- Dotazník;
- zkoumání životopisu;
- zkoumání referencí. (Koubek, 2015, s. 175)

Každá z těchto metod má své výhody i nevýhody, ale jelikož proces výběru zaměstnanců není předmětem této bakalářské práce, nebude je dále rozepisovat.

2.4 Jednotlivé fáze získávání

Proces získávání je velice významný při tvorbě pracovní síly v podniku (Koubek, 2015, s. 126). Proces sám o sobě je obsáhlý a je nutné dodržovat jednotlivé fáze, které na sebe navazují a které zaručují získání vhodného zaměstnance, který bude přínosem pro podnik.

Pokud se v podniku vyskytne potřeba obsazení volného místa, jedná se o počátek procesu získávání. Je nutné stanovit si postup, dle kterého se bude získávání v podniku organizovat. Literatura uvádí několik různých postupů. V publikaci Michaela Armstronga Řízení lidských zdrojů je sloučeno získávání a výběr zaměstnanců, proto zde je uvedeno 10 fází a ty jsou:

1. definování požadavků
2. oslovování uchazečů
3. vyřizování žádostí uchazečů,
4. vedení pohovorů s uchazeči
5. testování uchazečů
6. posuzování uchazečů
7. získávání referencí

8. kontrolování žádostí uchazečů
9. potvrzení nabídky uchazečů
10. sledování nového zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 273)

Pro potřeby této bakalářské práce jsem zvolila dělení, které uvádí Josef Koubek v Řízení lidských zdrojů, jelikož tyto jednotlivé fáze se týkají pouze procesu získávání, tudíž do nich nejsou zahrnuty fáze, které se týkají procesu výběru zaměstnanců, popřípadě adaptace.

2.4.1 Identifikace potřeby

Prvním krokem celého procesu získávání je právě identifikace potřeby, to znamená, že jde o rozpoznání potřeby obsazení pracovního místa. Tato fáze vychází z poznatků personálního plánování, které je zodpovědné za pokrytí všech potřeb, které podnik může v budoucnu mít. Je tedy nutné, aby byla potřeba rozpoznána s předstihem. Identifikace potřeby vychází z různých prognóz, avšak jsou i události, které jsou nepředvídatelné například úmrtí zaměstnance či jeho náhlá invalidita (Koubek, 2000, s. 185). Lze namítat, že i přechod zaměstnance k jinému zaměstnavateli je nepředvídatelnou událostí. Avšak pokud se jedná o dobrovolný odchod pracovníka z firmy, lze totiž počítat s výpovědní lhůtou, díky které je tedy potřeba nového zaměstnance aktuální až po uplynutí její platnosti. (Koubek, 2015, s. 132)

2.4.2 Popis a specifikace požadovaného místa

Pro správný průběh získávání je pro personalistu důležité, aby věděl, jakou pracovní pozici je nutné obsadit. Jelikož právě na těchto poznatcích založí celý proces. Pokud špatně specifikuje požadavky pro pracovní místo, je možné že na konci procesu získávání, tedy před začátkem procesem výběru nebude ani jeden uchazeč dostatečně vhodný či kvalifikovaný pro požadované pracovní místo (Toth, 2010, s. 238). Je tedy jasné, že pokud se jedná o specifikace pracovního místa, je pro personalistu jeho význam přímo klíčový (Armstrong, 2007, s. 343). A proto je důležité, aby personalista měl dohled nad aktuálností daných rozborů pracovního místa. Pokud jsou poznatky o místě zastaralé, je vhodné, aby byly před samotným výběrem aktualizovány a překontrolovány (Koubek, 2000, s. 186). Nejvýznamnější informace z popisu místa jsou výchozím bodem pro formulaci nabídky, tyto informace rozhodují, zda je místo dostatečně atraktivní pro potenciálního uchazeče, aby zareagoval na uveřejněnou nabídku (Koubek, 2015, s. 132).

Armstrong uvádí, že specifikace požadovaného místa je totéž jako specifikace požadavků na pracovníka. Právě ve své publikaci Řízení lidských zdrojů uvádí osm základních bodů, které mohou sloužit jako výchozí body pro sestavení specifikace požadavků:

Odborné schopnosti;
požadavky na chování a postoje;

odborná příprava a výcvik;
zkušenosti a praxe;
zvláštní požadavky;
vhodnost pro organizaci;
další požadavky;
možnost splnit očekávání uchazeče. (Armstrong, 2015, s. 344)

Thomson uvádí čtyři základní kvality, které by pracovník měl mít:

Dovednosti;
znalosti;
zkušenosti;
postoje. (Thomson, 2007, s. 59)

2.4.3 Zvážení alternativ

Pokud se jedná o obsazení prázdného místa z důvodu odchodu zaměstnance, je na zvážení personálního oddělení, zda nebude možné stávající situaci vyřešit pomocí jiných možností. Díky těmto možnostem by bylo možné vyhnout se nákladům, které jsou spojené s celým procesem získávání a následným výběrem zaměstnance. Ovšemže pokud se jedná o nově vzniklé pracovní místo, jsou možnosti omezené, jelikož se většinou jedná o práci, která je vyžadována potřebami podniku, tudíž ji nemůže pokrýt jiný pracovník v podniku či jiné alternativy, které se nabízejí v opačném případě.

Podle členění Koubka je možné zvážit následující varianty:

1. *Zrušení pracovního místa;*
2. *rozdělení práce mezi jiná pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné;*
3. *pokrytí práce formou přesčasů;*
4. *pokrytí práce formou částečného úvazku;*
5. *pokrytí práce formou dočasného pracovního poměr;*
6. *pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti;*
7. *pokrytí práce pomocí externího dodavatele;*
8. *práce vyžaduje plný úvazek.* (Koubek, 2015, s. 133)

Jestliže je tedy rozhodnuto, že pracovní místo vyžaduje plný pracovní úvazek, bude postupováno tak, jak je uvedeno v následujících kapitolách. Pokud je ovšem zvolena jiná varianta, liší se pak proces získávání, který vychází z podnikových podmínek. (Koubek, 2015, s. 133)

2.4.4 Výběr popisu a specifikací pracovního místa

Jak již bylo zmíněné v kapitole 2.4.2, slouží některé informace z popisu pracovního místa k upoutání uchazečovi pozornosti. Jelikož jsou ale specifikace pracovního místa velice rozsáhlé a nabídka práce musí být krátká a výstižná, je nutné, aby byly informace vhodně zvoleny. To tedy tak, že zaujmou a přilákají dostatečné množství vhodných

kandidátů. (Koubek, 2000, s. 188) Při výběru jednotlivých informací, je nutné nepřeceňovat obsazované místo, jelikož to může způsobit nespokojenost pracovníka, který měl od dané pozice jistá očekávání, právě díky informacím, které byly uváděny, ale neodpovídají skutečnosti (Armstrong, 2015, s. 345). Je také důležité nemít přehnané nároky na uchazeče, to samozřejmě může potenciální uchazeče odradit. Je nutné, aby personalista rozlišoval mezi podstatnými požadavky a těmi, které jsou ve spojení s výkonem dané práce žádoucí (Armstrong, 2015, s. 345). Koubek jde při členění požadavků více dopodrobna a navrhuje je členit na:

Nezbytné;
žádoucí;
vítané;
okrajové. (Koubek, 2000, s. 189)

První dvě uvedené skupiny jsou totožné s Armstrongovým dělením. Vítané požadavky jsou takové, které nejsou pro výkon práce nutné, ale díky nim je pracovník flexibilnější, a tak přínosnější pro podnik. Dále pak okrajové, které jsou naprosto zbytečné pro úkony na pracovní pozici, jelikož se dají zajistit jinými způsoby. (Koubek, 2000, s. 189)

2.4.5 Identifikace zdrojů

Při obsazování volného místa je nutné vždy zvážit z kterých zdrojů bude podnik čerpat, respektive kde bude hledat vhodné kandidáty. Literatura uvádí dvě nejvýznamnější kategorie, tedy interní a externí. Není nutné, aby podnik využíval při obsazování pracovní pozice pouze jednu metodu, pokud je to v možnostech podniku, lze využít obě varianty. V některých organizacích, které kombinaci obou zdrojů využívají, je kladen důraz na stejnou příležitost, ta má být zajištěna tak, že obě skupiny kandidátů mají mít stejné výchozí podmínky pro možnost získání pracovního místa (Armstrong, 2007, s. 348). Avšak pokud má zaměstnanec podniku stejné kvalifikační a profesní předpoklady jako externí kandidát, pak by měl interní zaměstnanec dostat přednost (Bedrnová, 2007, s. 514). V publikaci Řízení lidských zdrojů je uváděna dokonce třetí skupina zdrojů, a to Doplňkové vnější zdroje, v nich jsou zahrnuty: matky na mateřské dovolené, důchodci či zahraniční pracovní zdroje (Koubek, 2015, s. 130). Avšak při získávání z doplňkových zdrojů postupuje podnik stejně jako při získávání z externích zdrojů.

Interní zdroje

Interní neboli vnitropodnikové zdroje, jsou zastoupeny zaměstnanci, které již podnik zaměstnává. Podle Koubka se jedná o například o pracovníky, kteří přišli o pracovní místo z důvodu nahrazení technologiemi. Dále pak o ty, kteří přišli o práci kvůli změnám, které probíhají v organizační struktuře. Nakonec pak pracovníci, kteří pokročili k vykonávání náročnější práce či ti, kteří si sami přejí změnit stávající pracovní pozici. (srov. Koubek, 2015, s. 129; Stýblo, 2003, s. 53)

Jedním ze způsobů obsazování z vnitřních zdrojů je plánování následnictví v pracovních funkcích. Ačkoli tato metoda musí mít základy již v procesu plánování, lze díky ní obsadit volnou pracovní pozici, jedná-li se hlavně o vedoucí pozici, kde je nutné mít, v případě náhlého odchodu zaměstnance, náhradní možnost. Je tedy úzce svázaná s řízením kariéry (Koubek, 2015 s. 120). Jedná se o zcela běžnou věc u velkých podniků, jelikož právě tyto podniky mají dostatečnou strukturu pracovních míst (Bedrnová, 2007, s. 356). Avšak mnozí autoři tuto metodu uvádějí především u rodinných podniků, kde se jedná o výměnu generací ve vedení firmy

Výhody:

- Podnik rozeznává silné a slabé stránky pracovníka;
- pracovník již zná kulturu organizace;
- přináší návratnost investic;
- zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků;
- méně nákladné. (Bedrnová, 2007, s. 514; Hroník, 2008, s. 33; Koubek, 2015, s. 130)

Nevýhody:

- Pracovníci na pozici nemusejí stačit;
- soutěžení může negativně ovlivnit mezilidské vztahy;
- nedostatek nových myšlenek a inovací. (Koubek, 2015, s. 130)

Externí zdroje

Externí, tedy mimo podnikové zdroje, jsou veškeré možnosti, které podnik má při získávání uchazečů, které nejsou v podniku zaměstnání. Tito zaměstnanci se mohou stát novou hybnou silou podniku.

Výhody:

- Vnáší nový pohled na problematiku podniku;
- pracovník není ovlivněn vztahy na pracovišti;
- pracovníci nejsou postiženi provozní slepotou, což je jev, při kterém je pracovník neschopný změnit úhel pohledu na prostředí vlastního pracoviště (Bedrnová, 2007, s. 514);
- nové nápady a myšlenky. (Bedrnová, 2007, s. 514; Dvořáková, 2007, s. 134; Hroník, 2008, s. 33)

Nevýhody:

- Nákladovost;
- nutnost pečlivé adaptace;
- zajištění dostatečné motivace. (Hroník, 2008, s. 33)

2.4.6 Volba metod získávání

Cílem volby metod je vhodným způsobem dát vědět o pracovní příležitosti a díky správné metodě nalákat potencionální uchazeče, aby se o tuto příležitost ucházeli

(Koubek, 2015, s. 135). Metod, kterých se dá využít, je spousta a je pouze na personalistovi, jaké zvolí v rámci možností organizace. Jak už bylo zmíněno, na podnik působí různé faktory, které proces ovlivňují. Je zcela běžné, že metody se kombinují, aby bylo zajištěno co nejvyššího počtu uchazečů. Literatura uvádí několik osvědčených metod pro získání zaměstnance:

Inzeráty v hromadných sdělovacích prostředcích

Cest, kterých lze využít při získávání pracovníků pomocí sdělovacích prostředků, je několik. Mezi hlavní patří tisk, rozhlas, televize a odborné časopisy (Kociánová, 2012, s. 85). Je nutné, aby inzeráty, uveřejněné v hromadných sdělovacích prostředcích, měly takovou formu, která zaručí přilákání vhodného kandidáta (Stýblo, 2003, s. 56). Taktéž je nutné, aby inzerát byl uveřejněn v odpovídajícím prostředku, což znamená zajistit takový sdělovací prostředek, který koresponduje s charakteristikami poptávané pracovní pozice (Mládková, 2009, s. 84). Armstrong doporučuje: „*prestižní tiskoviny pro získání manažerů, techniků a specialistů; celostátní deníky či populární časopisy k získávání obchodních zástupců, prodejců nebo techniků a dále pak je možné oslovit konkrétní profesní skupiny pomocí odborných časopisů.*“ (Armstrong, 2007, s. 351)

Vývěsky v organizaci a blízkém okolí

Jedná se o levný způsob, jak oslovit potenciální kandidáty především z řad vlastních zaměstnanců. Pokud se podnik rozhodne oslovit kandidáty pomocí vývěsky, je vhodné inzerát umístit na frekventovaných místech, jako jsou vývěsky u vchodu či v jídelnách, to zaručí rychlé šíření informací. (Toth, 2010, s. 241) Tento způsob zaručuje snížený počet uchazečů, kteří neznají organizaci a její kulturu, jelikož interní uchazeči vědí, co lze od podniku očekávat (Mládková, 2009, s. 84).

Využívání personálních agentur

Personální agentury poskytují službu podnikům, které nechtějí organizovat přijímací řízení. Tyto agentury mají vlastní databázi, která jim zaručuje dostatečné množství potenciálních uchazečů především nedělnických kategorií (Thomson, 2007, s. 63). Limitujícím faktorem pro tento způsob získávání je cena za poskytnutí personální služby (Mládková, 2009, s. 84). Jelikož personální agentury požadují, jako odměnu za odvedenou práci, určitá procenta z ročního platu jimi doporučeného zaměstnance. (Thomson, 2007, s. 63)

Headhunting

Pro headhunting lze využít i název executive search nebo i český název „lovci hlav“, který plně vystihuje specializaci těchto agentur, které se zabývají především hledáním pracovníků pro vysoké vedoucí posty (Tomson, 2007, s. 63). Jelikož je velice těžké nalézt správně kvalifikovaného pracovníka, který by odpovídal požadavkům organizace, jsou tyto poradenské služby drahé, avšak investice do „lovců hlav“ se vyplácí (Armstrong, 2007, s. 356) Po oslovení podnikem headhuntingová agentura sestaví seznam potenciálních adeptů, pomocí kontaktů, které si „lovci hlav“ utváří

(Kociánová, 2010, s. 87). Výhodou agentur je jejich přístup k takovým jedincům, kteří primárně neshánějí novou práci, proto nečtou inzeráty ani nevyhledávají jiné nabídky práce. Agentura může takového jedince přímo oslovit a přednést mu nabídku podniku, který hledá zaměstnance. (Thomson, 2007, s. 63)

Doporučení pracovníka organizace

Při doporučení je nutné, aby pracovníci v podniku, byli dostatečně informovaní o pracovní příležitosti (Mládková, 2009, s. 84). Jedná se o často využívaný způsob především u menších podniků s maximálně 50 zaměstnanci (Hroník, 2007, s. 138). Determinantem úspěšného doporučení je osobní odpovědnost, kterou cítí pracovník, který nového zaměstnance přivede. Jelikož ten nechce ohrozit svoji pozici v podniku tím, že by doporučil nekompetentního kandidáta. Jako stimul může posloužit i jistá odměna, která bude vyplacena zaměstnanci, pokud doporučí kandidáta, který v přijímacím řízení uspěje (Stýblo, 2003, s. 60). Jako dobrý zdroj informací mohou posloužit i bývalí dlouholetí zaměstnanci podniku, ti mají víceletou praxi v oboru a mají dobré kontakty, které se dají při získávání využít (Stýblo, 2003, s. 59).

Osobní nabídky

Podnik může dostávat osobní nabídky od uchazečů i v případě, že momentálně žádné volné pracovní místo neobsazuje, avšak v budoucnu může potencionální uchazeče oslovit. (Kociánová, 2010, s. 88). Proto je vhodné od těchto jedinců získat co nejvíce informací, poté je vhodné tyto informace zpracovat a uložit do databanky (Stýblo, 2003, s. 58). Pro uchazeče musí být podnik v určitých směrech lákavý, například svoji dobrou pověstí, nabídkou prestižního pracovního místa nebo příjemnou sociální a personální politikou (Koubek, 2015, s. 135).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Publikace Personální řízení od Jiřího Stýbla tuto metodu nazývá „campus recruiting“, jde tedy o získávání budoucích pracovníků na vysokoškolské půdě (Stýblo, 2003, s. 62). Podnik může využít univerzit k získávání odborníků a specialistů v oboru, ve kterém se realizuje, naopak spolupráce s učilišti umožňuje získávání manuálně zručných pracovníků (Koubek, 2015, s. 138). Organizace, které využívají školy jako zdroj uchazečů, často se školami spolupracují, například organizují dny otevřených dveří, stáže nebo umožňují psaní různých prací v podniku (srov. Hroník, 2007, s. 136; Kociánová, 2010, s. 87; Toth, 2010, s. 242). Tyto činnosti umožňují podnikům získat perspektivní talenty (Kociánová, 2010, s. 87) Mnozí autoři však jako nevýhodu vidí sezonnost, jelikož je nutné, aby student školu absolvoval, tudíž není jeho nástup možný ihned (srov. Koubek, 2015, s. 138; Toth, 2010, s. 242)

Spolupráce s úřady práce

Vhodným zdrojem pro získávání nižších pozic či pozic s méně kvalifikovanými pracovními činnostmi jsou úřady práce, které mají vlastní databázi s uchazeči o práci (Kociánová, 2010, s. 87). Avšak v krizových obdobích není výjimkou, že úřad práce registruje i uchazeče o práce s vyšším vzděláním, kteří přišli o stávající zaměstnání

(Mládková, 2009, s. 85). Velkou výhodou tohoto způsobu získávání je fakt, že úřady práce samy získávají informace o pracovnících, což usnadňuje podniku práci, jelikož úřad může nabídnout materiály o uchazečích apod. (Koubek, 2015, s. 140). Pokud organizace vybere uchazeče z úřadu práce, může organizace čerpat od úřadu příspěvek na zaměstnání tohoto pracovníka (Kociánová, 2010, s. 87).

Využití internetu

V dnešní době je hojně využívána možnost inzerování na internetu, který je volně dostupný pro velké množství lidí a jedná se o levnou alternativu, která je efektivní (Thomson, 2007, s. 62). Využití internetu usnadňuje práci nejen personalistům, ale umožňuje lepší dostupnost i pro potencionální kandidáty, například usnadňuje komunikaci s podnikem, zasílání životopisu apod. (Kociánová, 2010, s. 86). Thomson uvádí, že internet se nedá využít ve všech případech a u některých pozic jeho využití není dostatečné, z toho tedy vyplývá, že je vhodné metodu získávání pracovníků pomocí internetu kombinovat s jinou z metod (Thomson, 2007, s. 63). V současné době fungují na internetu servery, které umožňují spojení organizací s potencionálními zaměstnanci, jedním z takových serverů je Jobs.cz, dále pak Práce.cz (Hroník, 2007, s. 134). Ale existují i servery, které primárně neslouží k inzerci pracovních míst jako Facebook.com nebo Twitter.com, v tomto případě může organizace využít vlastního účtu, který si na stránkách vytvoří a umožní tak ostatním, aby ji sledovali a odebírali novinky.

Dále jsou i metody, které nejsou tak časté, ale literatura je zmiňuje, jako přímé oslovení, letáky vkládané do poštovních schránek nebo veletrh pracovních příležitostí. Vždy je možné různé metody kombinovat a zvýšit tak pravděpodobnost nalezení nejvhodnějšího kandidáta.

2.4.7 Požadované dokumenty

V celém procesu získávání je standardně vyžadováno několik dokumentů, volba dokumentů, je velice důležitá pro budoucí výběr zaměstnanců, jelikož určí, jak kvalitní vzorek uchazečů se dostaví k výběrovému řízení (Koubek, 2015, s. 142). Mládková uvádí několik základních dokumentů, které pomůžou v rozhodování, jsou jimi *doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání, doporučení, vysvědčení o zdravotním stavu* (Mládková 2009, s. 86). Ovšem nejčastějšími dokumenty, které mají největší přínos pro personalistu, jsou:

Dotazník

Koubek považuje dotazník za základní dokument, který je vyžadován podnikem (Koubek, 2015, 143). Ten se pak stává základním kamenem v komunikaci podniku (Mládková, 2009, s. 86). Literatura uvádí dva druhy dotazníků, holý dotazník a otevřený. Holý dotazník, který zpracovává pouze fakta o uchazeči, proto je vhodný pro manuální práce. Naopak otevřený dotazník je vhodný pro manažerské pozice a specialisty, jelikož umožňuje uchazeči uvést více podrobných informací. (Koubek, 2015, s. 143)

Mládková doporučuje elektronickou formu dotazníků, která umožňuje snadné a rychlé zpracování a porovnání více adeptů naopak nevýhodou je možné zkreslení informací, které uchazeč uvádí (Mládková, 2009, s. 86).

Životopis je jeden z hlavních dokumentů, které mají pro podnik hodnotu z hlediska informací o uchazeči (Mládková, 2009, s. 86). Podnik může zvolit ze tří základních druhů životopisů, z nichž každý se liší svojí formou:

Volný životopis;

strukturovaný životopis;

polostrukturovaný životopis. (Koubek, 2015, s. 145).

Volný životopis představuje ucelený obraz života uchazeče, kde kandidát postupně popisuje své zkušenosti a řadí je tak, jak sám uzná za vhodné (Mládková, 2009, s. 86). Je zcela běžné, že uchazeč se snaží upoutat pozornost na své přednosti a kladné vlastnosti, které souvisejí s výkonem práce. Je tedy nutné, aby personalista dokázal správně v životopise číst a uměl z něho vytáhnout podstatné a použitelné informace, tzv. biodata. Mezi jeho výhody se řadí možnost zhodnotit psaný projev kandidáta a zároveň z něho vyplývají skutečnosti, které by při jiné formě životopisu zanikly. Naopak klade nároky na personalistovu kvalitní práci, jelikož je nutné, aby personalista zhodnotil biodata, které poslouží k porovnání s ostatními uchazeči. (Koubek, 2015, s. 145)

Strukturovaný životopis Koubek charakterizuje jako životopisný dotazník, jelikož informace z něho získané jsou podobné jako u dotazníku. Což může být jeho nevýhodou, jelikož se může stát, že informace, které obsahuje, již podnik má. Na druhou stranu umožňuje kvalitní a rychlé porovnání mezi jednotlivými uchazeči. (Koubek, 2015, s. 145)

Polostrukturovaný propojuje výhody obou výše uvedených forem životopisů (Mládková, 2009, s. 87). Podnik stanoví informace, které jsou povinné, většinou se jedná o informace o vzdělání a praxi, zbytek formulace životopisu je čistě na uchazeči a na jeho uvážení. Výhodou polostrukturovaného životopisu je tedy snadné posuzování biodat a zároveň uvedení informací, které mohou napovědět o osobnosti autora. (Koubek, 2015, s. 145)

Motivační dopis

Stává se jakousi přílohou, která se přikládá k životopisu. Lze v něm uvést informace, které nejsou pouze z životopisu zjevné, například jaký je motiv zájmu o místo, jaký přínos může kandidát mít pro podnik a jaké jsou jeho zájmy. (Mládková, 2009, s. 87) Jeho hlavním účelem je vzbuzení pozornosti a případného zájmu o kandidáta Duda (2008, s. 66).

2.4.8 Formulace nabídky

Formulace nabídky pracovního místa se liší při získávání z vnitřních a vnějších zdrojů. U získávání z vnitřních zdrojů může personalista předpokládat, že zaměstnanci, kteří se o pozici ucházejí, již vědí určité informace o pracovní pozici. Naopak u získávání z vnějších zdrojů lze předpokládat, že možní zájemci nic nevědí o podniku ani nabízeném místě. Taktéž je nutné rozlišovat typ pozice, jelikož u pozice, kde se jedná o nepříliš kvalifikovanou práci, je množství potencionálních uchazečů velké, naopak u specializovaných pozic a pozic, kde je potřeba vyšší vzdělání je počet možných uchazečů omezený. Důležité je při formulaci nabídky zvažovat nejen její obsah ale taktéž forma a místo uveřejnění.

Koubek uvádí několik zásad, které je nutné dodržet při inzerování pracovního místa, především co se týče právě zmíněného obsahu, formy a umístění inzerátu.

Obsah Inzerátu

Dle Koubka by měl inzerát obsahovat deset zásadních bodů:

1. *název práce*
2. *stručný popis práce*
3. *místo výkonu práce*
4. *název a adresa organizace*
5. *požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče*
6. *požadavky na věk uchazeče, ale jen pokud je to nezbytné*
7. *pracovní podmínky*
8. *možnosti dalšího rozvoje a vzdělání*
9. *dokumenty požadované od uchazeče*
10. *pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o zaměstnání ucházet* (Koubek, 2000, s. 205)

Pokud se podnik rozhodne z úsporných opatření uveřejnit kratší inzerát, který nebude zahrnovat několik těchto bodů, mohou se sice náklady na uveřejnění inzerátu snížit, ale naopak narostou ostatní náklady, kvůli odmítání nevhodných kandidátů (Koubek, 2000, s. 205).

Podle serveru BusinessAnimals.cz je důležité, aby publikovaný inzerát vzbuzoval emoce a donutil tak potencionální kandidáty ucházet se o inzerovanou pozici. Zároveň je vhodné uvádět výrazy z praxe, tak se předejde množství uchazečů, kteří nemají s prací na obdobné pozici praxi. (BusinessAnimals, ©2016) Obecně pak platí, že je nutné, aby u inzerátů nebyly uvedeny pouze požadavky podniku na pracovníka, ale i výhody a zajímavosti, které podnik nabízí svým pracovníkům (Koubek, 2000, s. 206, Kuldová, 2007).

Při uveřejňování nabídek je nutné se vyhnout diskriminaci, která by mohla mít dopad na dobrou pověst podnik. Server Podnikatel.cz uvádí pět základních diskriminací, které se nejčastěji v inzerátech vyskytují, ač si to podnik sám ani neuvědomuje:

Diskriminace podle věku;
diskriminace podle pohlaví;
diskriminace podle jazyka;
diskriminace podle národnosti, rasy nebo státní příslušnosti;
diskriminace podle zdravotního stavu. (Podnikatel, ©2012)

Forma inzerátu

Je na podniku, aby zvážil, jak bude jeho inzerce vypadat, forma závisí na místě uveřejnění. Pokud bude inzerát uveřejněn tištěnou formou, je dobré se zaměřit na:

Velikost a typ písma;
členění textu;
ozdobné prvky a prvky poutající pozornost;
uvedení loga organizace;
uveřejnění v podobě sloupcového nebo samostatného inzerátu. (Koubek, 2000, s. 210)

Pokud bude inzerát uveřejněn v jiném sdělovacím médiu, jako například v rozhlasu či televizi je nutné pečlivě zvážit, kdo bude nabídku práce v médiu „prezentovat“. Jelikož u rozhlasu záleží na tonu hlasu a v televizi na vystupování a vizáži člověka, který bude pracovní příležitost nabízet. (Koubek, 2000, s. 210)

Umístění inzerátu

Aby byl inzerát úspěšný, je nezbytné, aby oslovil správné lidi, toho podnik dosáhne, inzeruje-li nabídku na místě, kde se tito lidé vyskytují. V případě inzerování v časopiseckých publikacích je dobré se zaměřit na obsah časopisu. Pokud podnik hledá specialisty v oblasti IT, je dobré uveřejnit pracovní příležitost v publikaci, která je zaměřená na tuto cílovou skupinu. Naopak pokud je v podniku potřeba manuálních pracovníků, je dobré uveřejnit nabídku v lokálních novinách.

2.4.9 Uveřejnění

Uveřejnění nabídky je vrchol procesu získávání, jde o vyústění všech předchozích fází, které by měly vést k přilákání nejvhodnějších kandidátů. Všechny důležité informace již byly rozhodnuty a zformulovány a v této fázi je načas, aby se dostaly k těm správným lidem. Při uveřejňování nabídky na jakémkoli místě je nutné, aby organizace uváděly své jméno a neinzerovaly tak nabídky anonymně, jelikož takové chování působí nedůvěryhodně a vzbuzuje nejistotu u potencionálních uchazečů (Koubek, 2015, s. 149). Zároveň není dobré spoléhat se pouze na jedno místo inzerce, ale je lepší kombinovat více možných míst, aby byl vzbuzen dostatečný zájem uchazečů. Pokud se podnik rozhodne uveřejnit svoji nabídku v časopise, je dobré mít přehled o výši jeho

odběru. (Koubek, 2000, s. 210) Stejně tak při inzerování v médiích či rozhlase, by měl mít podnik přehled o sledovanosti dané stanice, kde se rozhodne uveřejnit nabídku a zároveň by měl zvážit čas inzerování tak, aby se dostal inzerát k cílové skupině (Koubek, 2000, s. 211).

2.4.10 Shromažďování dokumentů

V období po uveřejnění nabídky obdrží podnik požadované dokumenty, ale i různé dotazy ohledně inzerovaného místa, je proto nutné dokumenty roztrždit a na dotazy odpovědět. Právě v této fázi se snižuje počet zájemců, především těch, kteří zjistili, že místo nespĺňuje jejich požadavky. Zásadou v této fázi je, aby všichni lidé, s kterými zájemci mohou přijít do kontaktu, byli vstřícní, trpěliví a přátelští, jelikož to dělá dobrý dojem organizace (Koubek, 2015, s. 153). Může se stát, že některé dokumenty budou neúplné, je tedy dobré po obdržení požadovaných dokumentů přezkontrolovat jejich úplnost a případně požádat uchazeče o doplnění chybějícího. Veškeré dokumenty od kandidátů je žádoucí mít přehledně uspořádané tak, aby se dali dále využít. (Koubek, 2000, s. 213)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cíl

Práce má za cíl popsat stávající systém získávání pracovníků v průmyslovém podniku IMS – Drašnar s.r.o. Dále je pak její náplní zhodnotit efektivitu toho procesu ve vztahu s fluktuací zaměstnanců a v návaznosti na to navrhnout taková opatření, která jsou v přímé souvislosti s teorií a pomohou zlepšit proces získávání pracovníků.

Stávající proces získávání mi v osobním rozhovoru popsal personalista podniku IMS – Drašnar s.r.o. Jan Gregar, ten celý proces získávání v podniku organizuje a uskutečňuje. Dále pak dotazníkovým šetřením zjistím, jak proces získávání vnímali samotní zaměstnanci, kteří proces získávání absolvovali v roce 2015 a 2016. Pro praktickou část využívám taktéž informace, které podnik IMS – Drašnar uveřejňuje na svých webových stránkách a interní dokumenty, které mi podnik sám poskytl.

Výzkumné otázky

I. Jak probíhá stávající proces získávání pracovníků v podniku IMS-Drašnar?

I a. Jaké metody získávání využívá podnik nejčastěji?

I b. Jaké zaměstnance podnik získává nejčastěji

II. Kolik zaměstnanců odejde v průběhu 2 let od nástupu?

II a. Jak probíhalo získávání u těchto pracovníků?

II b. Jaký je vztah mezi očekáváním zaměstnanců a záměrem odchodu těchto pracovníků?

4 IMS – DRAŠNAR s.r.o.

4.1 Popis podniku

Podnik IMS – Drašnar s.r.o. je rodinný podnik, který působí na českém trhu od roku 1990, jedná se tedy o podnik s 27 lety zkušeností. Sídlo podniku je v České Třebové na východě Čech. Podnik se zaměřuje na lisování plastů a výrobu komponentů především pro automobilový průmysl.

Podnik, se svým ročním obrátem 350 milionů a růstem 15 % oproti loňskému roku, roste, a proto rozšiřuje svůj areál v České Třebové, kde momentálně probíhá výstavba nové výrobní haly. Ta má umožnit zpracování více objednávek, avšak podnik ani v budoucnu neplánuje rozšířit své pole působnosti mimo Českou Třebovou. Momentálně podnik zaměstnává 240 zaměstnanců, z toho 190 pracuje na hlavní pracovní poměr. Klienty IMS – Drašnar s.r.o. jsou především automobilové fabriky v Německu, ale jejím významným odběratelem je i Škoda Auto a.s. v Kvasinách. Z čehož plyne, že momentálně je podnik 100 % závislý na automobilovém průmyslu a jeho vývoji. Tento fakt se ale podnik snaží změnit pomocí zvyšování podílu dodávek právě mimo sektor autoprůmyslu.

Konkurenční výhoda podniku tkví v možnosti zpracování dílů na jednom místě, což je umožněno díky modernímu vybavení, které firma nabízí. Podnik umožňuje kompletní zpracování výrobků od jeho vývoje, přes montáž, až po konečný design. Taktéž jeho dlouholetá tradice a stabilní pozice na trhu přináší podniku IMS – Drašnar s.r.o. silnou konkurenční výhodu v očích jeho odběratelů. Konkurenční výhoda v oblasti lidských zdrojů je v případě získávání zaměstnanců velice významný faktor, takovou výhodou je u podniku IMS – Drašnar s.r.o. především reputace dobrého zaměstnavatele v okolí, kterou si v průběhu 25 let působení podnik vybudoval. To je zajištěno především prezentováním podniku jako rodinné firmy, která si cení a váží svých zaměstnanců a snaží se je poznat.

Pověst dobrého zaměstnavatele není pouze slogan, který podnik využívá k získávání kandidátů pro obsazování volných míst. Toho že podnik IMS – Drašnar s.r.o. je výbornou organizací si všiml i COMENIUS, pan-evropská společnost pro kulturu, vzdělávání a vědecko-technickou spolupráci z.s. Ta každoročně utváří žebříček 100 nejlepších firem v České republice. V tomto žebříčku se za rok 2015 a 2016 objevuje i společnost IMS – Drašnar s.r.o. V roce 2015 obsadila 76. pozici, kdežto o rok později již 73. příčku. Jde o ocenění s 21 lety tradice, u kterého se ceny za nejvyšší příčky předávají přímo na Pražském hradě v Praze.

Podnik se snaží angažovat ve svém okolí i v jiných oblastech než pouze ve výrobě. Podnik IMS – Drašnar s.r.o. vyhrazuje část svého zisku pro investice do různých akcí,

kteře se uskutečňují v okolí. Podporuje tak v okolí hudební festivaly, muzikoterapii pro mentálně postižené a podnik v minulosti nakoupil i sportovní vybavení do mateřské školy v České Třebové. IMS – Drašnar s.r.o. preferuje přímý sponzoring, kdy se snaží, aby investované prostředky měly přínos i pro samotné zaměstnance podniku. Materiálně sponzoruje tedy maturitní plesy dětí svých zaměstnanců nebo investuje finance do příměstského tábora organizovaného Základní uměleckou školou v Ústí nad Orlicí. Velkou investicí do budoucích lidských zdrojů přináší podílení se na organizaci Burzy středních škol, kde se IMS – Drašnar s.r.o. sebereprezentuje a zároveň se snaží přimět mladé, aby šli studovat technické obory a v budoucnu tak mohli být zaměstnání například právě v podniku IMS – Drašnar s.r.o.

4.2 Jak probíhá stávající proces získávání

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, podnik je pro pracovníky atraktivním zaměstnavatelem a sám poptává velké množství zaměstnanců, jelikož jejich momentální stav odpovídá potřebám podniku pouze z 85 %, toto číslo se ještě zmenší po dokončení stavby nové výrobní haly. Získávání pracovníků je nekončící proces. Momentálně podnik hledá manuální pracovníky do výroby, CNC frézaře a kontrolora jakosti. Některé pracovní pozice jsou z pohledu podniku neobsaditelné, jedná se především o vyšší funkce a místa specialistů. Tuto situaci podnik řeší přijutím pracovníka, který se alespoň blíží požadavkům podniku a sám se ho snaží zaučit. Velkou konkurenci v oblasti lidských zdrojů představuje pro podnik Škoda Auto a.s. v Kvasinách, ta nabízí lepší platové podmínky a taktéž zajišťuje dopravu pro své zaměstnance z širokého okolí, a proto se stává zajímavou pracovní příležitostí i pro pracovníky z České Třebové. Dále pak představuje konkurenci INA Lanškroun s.r.o. nebo CZ Loko a.s., které má sídlo přímo sousedící s podnikem IMS – Drašnar s.r.o.

Celý proces získávání a později i výběru zaměstnanců řídí personalista, který svoji práci v podniku IMS – Drašnar s.r.o. vykonává již 9 let. Zajišťuje proces získávání zaměstnanců z hlediska administrativy a taktéž se stará o vyhledávání potencionálních kandidátů v okolí České Třebové.

Personalista uvádí, že většina kandidátů se přijde do podniku informovat o volných pozicích sama. V tom případě je zájemci předložen firemní dotazník, který je přiložen v příloze číslo 2, ve kterém jsou zvýrazněny pasáže, které musí uchazeč vyplnit, zbytek je nepovinný. Tento dotazník dá personalistovi základní informace a představu o uchazeči. Taktéž musí uchazeč vyplnit kontakt, který využije personalista k pozdějšímu pozvání uchazeče na osobní pohovor. Podnik při získávání nevyžaduje po uchazečích reference, jelikož se jedná o podnik nacházející se v malém městě, personalista si reference v okolí zjišťuje sám z osobní iniciativy.

Pokud se jedná o obsazování nižších pozic, stojí celý proces pouze v prvotní fázi na samotném personalistovi a jeho názoru. Pokud je potřeba obsazovat vyšší pozice, podnik IMS – Drašnar s.r.o. organizuje dvoukolové pohovory. U těch je přítomen nejen

personalista ale i vyšší nadřízený potenciálního zaměstnance. Ten vede pohovor po obsahové stránce. Personalista zajišťuje administraci a doptává se na dodatečné informace. Firemní dotazník neslouží pouze jako podklad pro pozvánku k výběrovému řízení, ale taktéž slouží jako záznam do databáze uchazečů, kterou si personalista vede. Dotazníky uchazečů, pro které není volné žádné vhodné místo, uschová personalista v databázi a kontaktuje tyto kandidáty později v případě, že se toto místo uvolní.

Podnik využívá i své stávající zaměstnance k získávání možných kandidátů tak, že nabízí odměny za přivedení nového zaměstnance do podniku. Motivací je finanční odměna ve výši 3.000,- pokud nově přijatý zaměstnanec v podniku odpracuje zkušební dobu a dalších 5.000,- pokud pracovník odpracuje 1 rok. Tato metoda se podniku vyplácí a zajišťuje mu tak vhodné kandidáty, jelikož stávající zaměstnanci si nedovolí do podniku přivést nespolehlivého kandidáta, který by mohl poškodit zaměstnancovu pověst v podniku.

Podnik nezískává pouze z externích zdrojů, ale využívá taktéž svých interních zdrojů. Zaměstnanec může iniciovat změnu pracovní pozice sám, o volné pracovní pozici v podniku se může dozvědět z nástěnky, která se nachází na chodbě hned za recepcí. Jedná se o frekventované místo, které musí každý zaměstnanec minout při příchodu do práce i při odchodu. Navíc inzerát je vytištěný na žlutém či oranžovém papíře, tudíž je výrazný a nepřehlédnutelný. Inzerát je přiložen v příloze číslo 1. I personalista iniciuje některé přesuny v rámci firmy. Sám personalista uvádí, že tento způsob preferuje, jelikož ví, co od daného zaměstnance očekávat a jaké jsou jeho schopnosti.

Získávání z vnitropodnikových zdrojů ale není řešením, jelikož se sice obsadí požadované místo, ale naopak se uvolní původní místo zaměstnance. Jde tedy pouze o dočasné řešení, které je odpovědí na akutní případy. Personalista ho volí v případě, že se jedná o místo, které ví, že bude těžké obsadit pracovní silou z okolí a v podniku se mu nachází zaměstnanec, který je schopný požadavky místa uspokojit. Poté zvažuje, zda odchod zaměstnance nenaruší nějak výrazně správný chod podniku a zda jeho původní místo bude možné v následujících dnech nechat neobsazené, než sežene náhradu. Samozřejmě také bere v potaz názor zaměstnance, jestli vůbec chce své stávající místo opustit.

Podnik k získávání zaměstnanců využívá především tedy způsob přesunu zaměstnance uvnitř podniku, doporučení nového pracovníka stávajícím, anebo spoléhá na dobrou pověst v okolí, která by měla přilákat kandidáty, kteří se přijdou přihlásit sami. Většinu ostatních způsobů získávání IMS – Drašnar s.r.o. nevyužívá nebo jen okrajově. V minulosti podnik krátkou dobu využil pracovní agentury, která dodávala pracovní sílu, ale tuto spolupráci podnik ukončil, jelikož nabořovala jeho pověst rodinného podniku. Pracovní agentura zajišťovala na každý den jiného pracovníka, který většinou nezapadal do firemní kultury podniku. Při uveřejňování inzerátu podnik

využívá v některých případech úřad práce, který je zdrojem spíše manuálních pracovníků.

Podnik nemá rozvinutý marketing, proto jeho pověst nesahá dále než za hranice Orlickoústecka. To ale neznamená, že se podnik nesnaží vůbec na sebe upoutat pozornost. Několikrát za rok má svoji reklamu v rádiu Černá Hora, jedná se většinou o období před koncem školního roku, kdy se studenti středních škol rozhodují, zda jít na vysokou školu nebo zkusit pracovat. Podnik se také snaží upozornit na sebe na technických vysokých školách, ale pro většinu studentů se nejedná o dostatečně lákavou nabídku, ať už z hlediska mzdového ohodnocení či polohy podniku, proto je tento způsob získávání možných pracovníků absolutně neefektivní a jeho úspěšnost je nulová. Dalším neosvědčeným způsobem je inzerce v místních novinách, která je taktéž téměř bez odezvy, avšak podnik ji využívá.

5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření probíhalo v podniku IMS – Drašnar s.r.o. u 34 vybraných zaměstnanců, kteří prošli procesem získávání v uplynulých 2 letech. Tito zaměstnanci byli vybráni personalistou tak, aby jejich odpovědi na stávající proces získávání byly co nejaktuálnější. Výběr respondentů personalistou však mohl ovlivnit celkové výsledky výzkumu.

Na dotazníkové otázky odpovídalo 21 žen a 13 mužů. Věkové kategorie byly vyvážené:

18-29 let: 11x

30-39 let: 11x

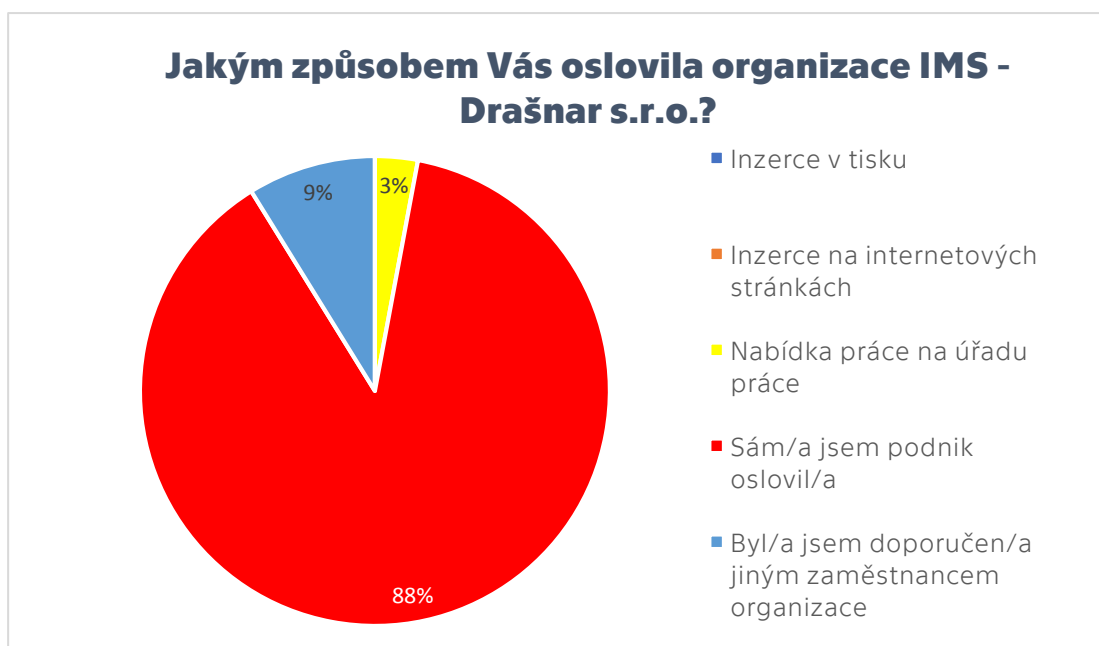
40-50 let: 12x

Celkem 85 % respondentů pracuje a bydlí přímo v České Třebové, zbylých 15 % pochází z okolí, jako je Lanškroun nebo Ústí nad Orlicí. V případě vzdělání se jednalo o respondenty převážně se středním vzděláním zakončeným buď výučním listem nebo maturitou. Ovšem 4 respondenti mají vysokoškolské vzdělání a 2 pouze základní.

Jakým způsobem Vás oslovila organizace IMS – Drašnar s.r.o.?

Otázka je zaměřena na způsob, jakým se pracovníci, jakožto kandidáti, dozvěděli o volném pracovním místě v podniku IMS – Drašnar s.r.o. Ačkoli by se dalo očekávat, že v dnešní internetové době bude nejčastějším způsobem internet, podnik tento způsob využívá pouze minimálně a ani na svých webových stránkách neuveřejňuje volná pracovní místa. Jak bylo zmíněno v úvodu praktické části, podnik spoléhá především na dobrou pověst, kterou v okolí má. Ta tedy zajišťuje, že se pracovníci do podniku přihlásí sami a podnik tak nevynaloží téměř žádné náklady při získávání těchto pracovníků. Náklady naopak vynakládá u příspěvku, který nabízí zaměstnancům při doporučení nového zaměstnance, tento způsob ale taktéž není příliš účinný a nezaručí dostatečné množství kandidátů. Úspěšnost dalších způsobů jako je inzercie v tisku, médiích či uveřejňování nabídky práce na vysokých školách je téměř nulová, tudíž se jedná o špatně vynaložené náklady.

Graf 1 Jakým způsobem Vás oslovila organizace IMS – Drašnar s.r.o.?

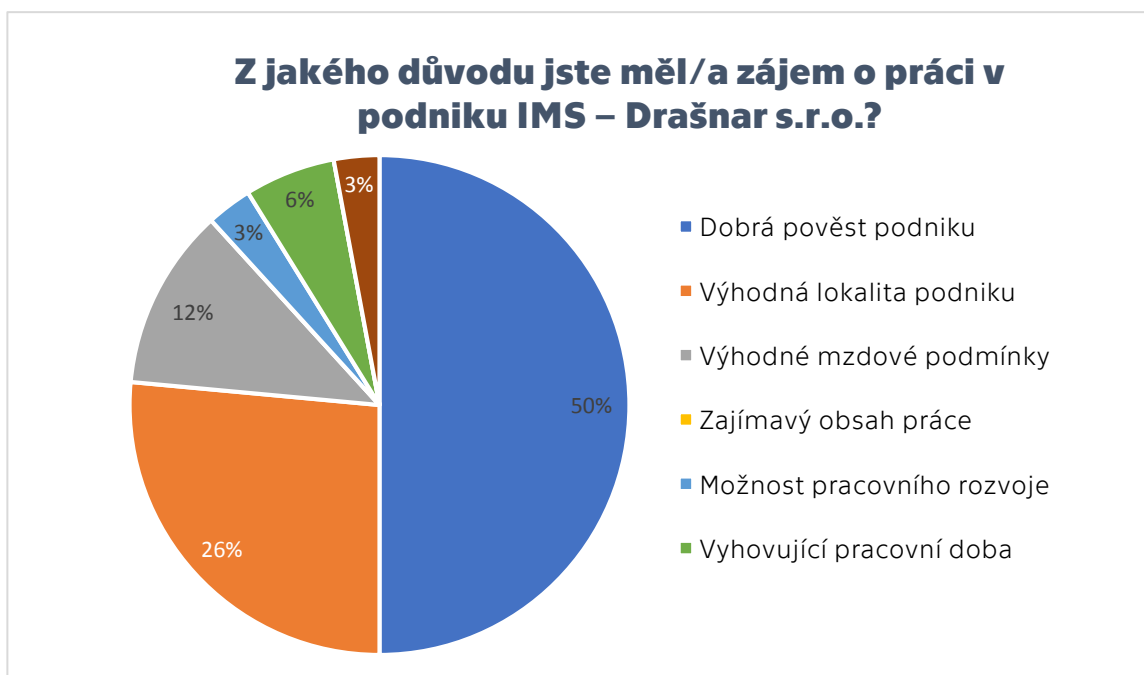


(Zdroj: Autor)

Z jakého důvodu jste měl/a zájem o práci v podniku IMS – Drašnar s.r.o.?

Důvody proč se pracovník rozhodne pracovat pro organizaci, jsou důležité při jeho motivaci k dalšímu setrvání v podniku. Nejčastějším důvodem, proč se respondenti rozhodli pro práci v podniku, souvisí opět se snahou, aby podnik působil na okolí příznivým dojmem. Kandidáti, kteří se rozhodli z důvodu dobré pověsti podniku, spoléhají na to, že jim práce zvedne společenskou prestiž, jelikož podnik má velice dobrou pověst mezi obyvateli v okolí České Třebové. Tento fakt přispívá i k lepší výkonnosti pracovníků, jelikož se sami budou snažit podílet na budování pověsti podniku. Dalším nejvýraznějším důvodem byla výhodná lokalita, jelikož jak bylo uvedeno v úvodu dotazníkového šetření, 85 % respondentů bydlí přímo v České Třebové, kde podnik sídlí. To souvisí taktéž s vyhovující pracovní dobou, jelikož směny jsou přijatelné a u většiny respondentů není nutné dojíždění do práce. Jedinou jinou možností, která byla uvedena jedním respondentem, byla smrt předešlého zaměstnavatele, která ho donutila hledat si jiné zaměstnání.

Graf 2 Z jakého důvodu jste měl/a zájem o práci v podniku IMS – Drašnar s.r.o.?



(Zdroj: Autor)

Jaká byla komunikace ze strany podniku v celém procesu získávání?

Komunikace je základ v procesu získávání, pokud podnik nekomunikuje se svými kandidáty, snadno je tím odradí. I to, jak se podnik vyjadřuje při komunikaci s kandidátem, ať už emailem či telefonicky, se dá přirovnat k prvnímu dojmu při osobním setkání. První dojem je jen jeden a trvá dlouho a velmi těžko se mění. Proto je důležité, aby podnik udělal kladný první dojem na kandidáta. Je důležité, aby se kandidát cítil pro podnik významný. Tím, že podnik odpoví na veškeré kandidátovi dotazy zajistí, že kandidát bude mít pocit, že je o něho zájem.

Tabulka 1 Jaká byla komunikace ze strany podniku v celém procesu získávání?

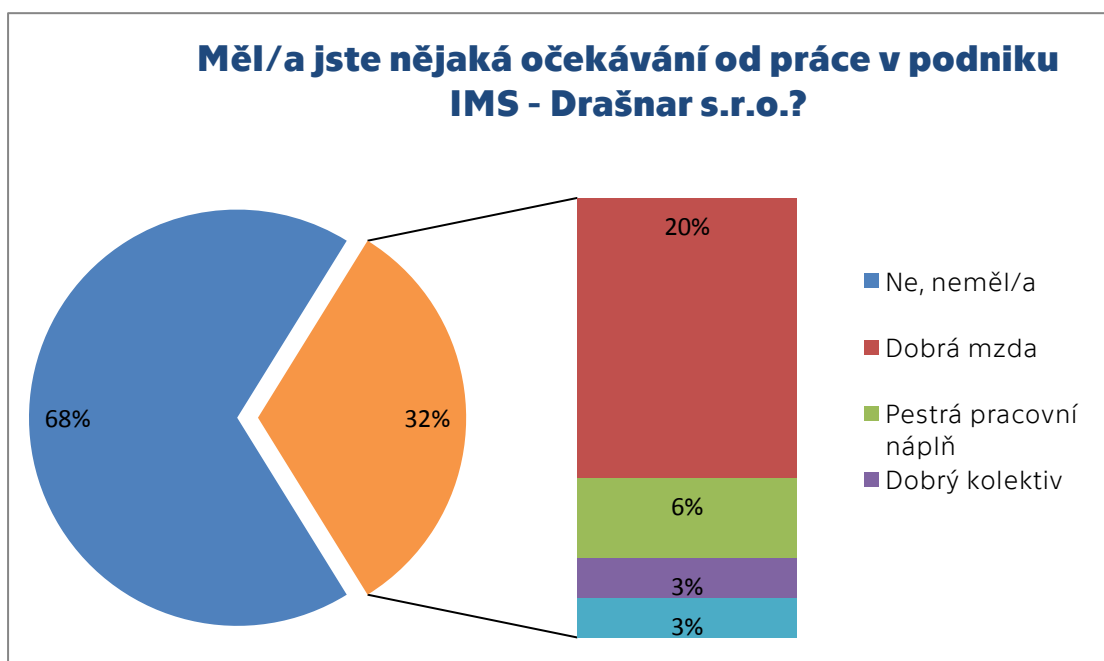
Jaká byla komunikace ze strany podniku v celém procesu získávání?		
	Hodnoty	Procenta
Byla velice dobrá, podnik odpověděl na veškeré mé dotazy a o veškerém postupu jsem byl/a informován/a včas a s dostatečným předstihem.	17	50%
Byla dostačující, podnik mě informoval včas o dalších krocích	16	47%
Byla téměř dotačující, podnik nereagoval na mé dotazy, musel/a jsem poslat upozornění ohledně dotazu, abych dostal/a odpověď.	0	0%
Byla špatná, neměl/a jsem téměř žádné informace	1	3%

(Zdroj: Autor)

Měl/a jste nějaká očekávání od práce v podniku IMS – Drašnar s.r.o.?

Očekávání, která vedou kandidáta, aby se ucházel o pracovní pozici v podniku, jsou důležitou hybnou silou při získávání pracovníků. Pracovníkova očekávání ale nemusí vždy korespondovat s možnostmi podniku. Celkem 23 respondentů nemělo žádná očekávání, ale zbývajících 11 respondentů očekávalo lepší mzdové podmínky, dobrý kolektiv, osobní růst či pestrou pracovní náplň. Některým očekáváním nemůže podnik vyhovět, jelikož to není v jeho možnostech. Jedná se především o mzdové podmínky v podniku. Z 11 respondentů 7 z nich uvedlo, že jejich očekávání lepších mzdových podmínek se nenaplnila.

Graf 3 Měl/a jste nějaká očekávání od práce v podniku IMS – Drašnar s.r.o.?



(Zdroj: Autor)

Jedná se o Vaše první zaměstnání?

Pouze 4 respondenti v dotazníku uvedli, že podnik IMS – Drašnar s.r.o. je jejich prvním zaměstnavatelem nejčastěji se jedná o 3. nebo 4. zaměstnání. Ovšem jeden z respondentů má podnik již jako 6. zaměstnavatele.

Tabulka 2 Jedná se o Vaše první zaměstnání?

Jedná se o Vaše první zaměstnání?		
	Hodnoty	Procenta
Ano	4	6%
Ne:	30	47%
2.	2	3%
3.	8	13%
4.	13	20%
5.	6	9%
6.	1	2%

(Zdroj: Autor)

Pracoval/a jste již na obdobné pozici jako v podniku IMS – Drašnar s.r.o.?

Pracovníci, kteří již zastávali obdobnou pozici, jsou podnikem velice žádáni, jelikož je u těchto pracovníků rychlejší adaptace. Jsou tedy rychleji zařazeni do výrobního procesu a podnik může zužít jejich pracovní sílu. V dotazníku 17 respondentů uvedlo, že v podniku pracuje na pozici, na které již někdy pracovalo. 13 pracovníků vykonávalo množství jiných pracovních pozic z různých oborů.

Tabulka 3 Předchozí pracovní pozice respondentů

Předchozí pracovní pozice respondentů		
	Hodnot	Procent
Prodavač/ka	5	37%
Číšník/servírka	2	15%
Technik	1	8%
Provozní	1	8%
Pracovník dokumentace MSE	1	8%
Pracovník vnitřní služby	1	8%
OVČ	1	8%
Neuvedeno	1	8%

(Zdroj: Autor)

Když jste se začal/a ucházet o práci v IMS – Drašnar s.r.o., měl/a jste dostatečné informace o pracovní pozici?

V otázce informovanosti respondentů v průběhu celého procesu získávání 100 % respondentů uvedlo, že byli dostatečně informováni. Při procesu získávání hraje informovanost významnou roli, jelikož zajišťuje, že kandidáti vědí veškeré informace, jako například o jakou pozici se jedná, jaké jsou její specifikace a požadavky a jak mají podnik kontaktovat. Personalista sám zmínil, že se snaží uveřejňovat o volné pozici dostatečné množství informací. Bohužel, v případě jakékoli aktualizace podniku IMS – Drašnar s.r.o. nemůže dát kandidátům vědět, jelikož u jeho způsobu uveřejňování pracovní nabídky pomocí inzerátu v tisku nebo vývěsky je jakákoli oprava

komplikovaná. V případě uveřejňování svých míst na internetu, jak je již u většiny dnešních podniků zvykem, je velice snadné cokoli v nabídce upravit či změnit.

Jaké dokumenty od Vás IMS – Drašnar s.r.o. při získávání vyžadoval?

Při procesu získávání jsou dokumenty, které kandidáti zasílají do podniku, často jedinou indicií, která o kandidátovi něco vypovídá a podle čeho se může personalista rozhodovat při rozhodování koho pozvat k výběru. Je důležité, aby podnik požadoval správné dokumenty, tak aby personalista měl dostatek kvalitních podkladů k rozhodování a pozval tak k výběru už jen ty kandidáty, kteří splňují požadavky pracovního místa. Správně volené dokumenty ušetří personalistovi spoustu času, jelikož nebude muset uskutečňovat osobní pohovor s těmi kandidáty, kteří se pro výkon dané pozice nehodí a zároveň podnik ušetří náklady na konání výběrových řízení pro velkou spoustu kandidátů.

Personalista vždy požaduje při získávání životopis, což je standartní praxe při získávání. Většina respondentů uvedla, že podnik IMS – Drašnar s.r.o. požaduje po kandidátech kombinaci životopisu s firemním dotazníkem. Certifikáty dokládající kvalifikaci a doklady o vzdělávání jsou v podniku IMS – Drašnar s.r.o. vyžadovány u pozic, které jsou náročné a specializované. Tedy především od pracovníků na vyšších pozicích. Podle personalisty i podle respondentů nepožaduje podnik u žádné z pozic motivační dopis. Ten je vhodný u vyšších vedoucích pozic, ale jelikož je podnik veden rodinnou Drašnar je tedy většina vedoucích pozic obsazena rodinou, ostatní vedoucí pozice jsou obsazovány vnitropodnikovými zdroji.

Tabulka 4 Jaké dokumenty od Vás IMS – Drašnar s.r.o. při získávání vyžadoval?

Jaké dokumenty od Vás IMS – Drašnar s.r.o. při získávání v	
	Hodnot
Životopis	34
Motivační dopis	0
Firemní dotazník	22
Doklady o vzdělání	10
Certifikáty dokládající kvalifikace	3
Reference	2
Jiné	0

(Zdroj: Autor)

Přemýšlíte o změně zaměstnavatele?

Podnik se potýká s fluktuací zaměstnanců, a to nejen těch, kteří pracují v podniku již delší dobu, ale i u pracovníků, kteří pracují jen pracovního velmi krátkou dobu. Fluktuace právě získaných pracovníků souvisí se špatně nastaveným procesem získávání. Pracovníci, kteří nevydrží v podniku ani jeden rok od nástupu, jsou špatnou investicí pro podnik. Organizace s vysokou fluktuací nově získaných zaměstnanců musí vynaložit další náklady pro obsazení jednoho místa, tudíž obsazení pracovního místa stojí podnik dvakrát tolik, než by tomu mělo být. Je tedy nutné, aby podnik tuto

situaci včas zpozoroval a začal ji řešit. U většiny případů se jedná o to, že podnik přijme na obsazovanou pozici kandidáta, který nesplňuje požadavky pracovního místa, pracovník pak nestačí na práci či jemu samotnému pozice nevyhovuje a rozhodne se odejít. Z časových důvodů, kdy je nutné pozici obsadit v co nejkratším čase, je těžké hledat pracovníka, který splňuje veškeré požadavky podniku. Ze 34 respondentů 7 pracovníků odpovědělo, že odchod z podniku zvažuje, tyto respondenti taktéž v předchozí otázce očekávání, odpověděli, že jejich očekávání ohledně podniku IMS – Drašnar s.r.o. se nesplnila, tudíž se dá předpokládat, že i to je jedním z důvodů, proč tedy odchod zvažují. Dalším důvodem mohou být nevyhovující podmínky na pracovišti, které se vážou k podniku IMS – Drašnar s.r.o. Jelikož v doplňující otázce 3 respondenti uvedli, že si po odchodu z podniku budou hledat práci na stejné pozici a zbylí 4 se budou orientovat dle situace na trhu práce. Jedním z řešení je tedy začít již v procesu získávání nebo i ve výběru. Je nutné zjišťovat očekávání kandidátů a taktéž jim sdělovat veškerá očekávání ze strany podniku IMS – Drašnar s.r.o. Popřípadě snažit se najít kompromis mezi očekáváním kandidáta a organizace, i když někdy je nalezení takového kompromisu neřešitelný úkol, pak by bylo vhodné zhodnotit, zda takový kandidát, ač má veškeré předpoklady pro výkon práce, je vhodný pro přijetí, jelikož jeho setrvání v podniku nemusí být dlouhé.

Podnik si sám vede přehled o fluktuaci zaměstnanců, z něhož vyplývá, že v roce 2015 a 2016 podnik IMS – Drašnar s.r.o. přijal 98 zaměstnanců, ale 25 z nich již v podniku nepracuje. To znamená, že 26 % z nich odešlo do jednoho roku od nástupu.

$$\text{Míra fluktuace}_{2015 \text{ a } 2016} = \frac{25}{98} * 100$$

$$\text{Míra fluktuace}_{2015 \text{ a } 2016} = 26\%$$

Doporučil byste práci v IMS – Drašnar s.r.o. svým známým?

Poslední otázka byla zaměřena na oblíbenost podniku mezi respondenty. Ze 34 respondentů uvedlo, že by podnik doporučilo svým známým 29 respondentů. Tito zaměstnanci jsou s prací v podniku spokojeni a jsou tak dobrou investicí pro podnik. Taktéž jsou zaměstnanci zárukou šíření dobré pověsti v okolí. Naopak 5 respondentů uvedlo, že práci v podniku IMS – Drašnar s.r.o. by svým známým rozhodně nedoporučili. Otázka měla i druhou část, kde byli respondenti vyzváni, aby uvedli, co přesně by na podniku vyzdvihli nebo naopak za co by podnik zkritizovali. Ačkoli 19 respondentů uvedlo, že by podnik doporučili, neuvedli tyto respondenti nic konkrétního, co by uvedli. Nejčastější ale respondenti, kteří jsou spokojeni s podnikem, zmiňovali lidský přístup k zaměstnancům a příjemné pracovní prostředí, jeden respondent odpověděl, že by vystihl různorodost pracovní náplně.

Naopak 5 respondentů, kteří by nedoporučili podnik uváděli jako důvody nevyhovující mzdové ohodnocení, které bylo uvedeno již u několika odpovědí v předešlých otázkách, zda respondenti zvažují odchod z práce a proč. Dvěma respondentům

nevyhovuje především nemožnost budoucího rozvoje, jeden respondent uvedl, že mu překáží momentální situace v podniku, nijak více tuto odpověď ale nespecifikoval.

6 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

6.1 Zodpovězení výzkumných otázek

I. Jak probíhá stávající proces získávání pracovníků v podniku IMS-Drašnar?

Proces získávání zaměstnanců v podniku IMS – Drašnar s.r.o. nemá žádnou pevnou formu, jelikož podnik spoléhá především na svoji dobrou pověst, kterou má mezi obyvateli České Třebové, ve které sídlí. Ačkoli v podniku je snaha proces uspořádat, pokusy jsou zatím bez odezvy. Průběh získávání se mění dle pracovní pozice, která je obsazována. Závisí tedy na specifikacích a požadavcích obsazovaného místa, tyto požadavky konzultuje personalista s přímým nadřízeným obsazovaného místa. Taktéž je důležité, zda se kandidát přijde nabídnout do podniku sám, tudíž jeli fakticky přítomen v podniku, pak s ním personalista může komunikovat osobně a může si zjistit různé specifické informace, které by se pouze z dotazníku a firemního dotazníku nedozvěděl.

I a. Jaké metody získávání využívá podnik nejčastěji?

Jelikož se podnik potýká s nedostatkem zaměstnanců a je tedy nutné často získávat nové zaměstnance, podnik se snaží využít co nejvíce metod, které jsou v jeho schopnostech, bohužel většina těchto pokusů nepřináší žádné nové kandidáty. Z metod pro získávání metod z externích zdrojů využívá nejčastěji metodu získávání zaměstnanců díky své pověsti dobrého zaměstnavatele, které v okolí podniku má. Tato metoda se nedá nijak více regulovat, jelikož se kandidáti hlásí sami a většinou nemají zájem o konkrétní pozici. Proto těmito kandidáty nemůže podnik obsadit požadované místo. Personalista ovšem ale vede databázi těchto kandidátů, které může kontaktovat později v případě, že se v podniku objeví místo, které odpovídá kvalitám těchto uchazečů a získat tak velice rychle kvalitního kandidáta. Dalším problémem tohoto způsobu ale je taktéž neaktuálnost informací v databázi. Jelikož lze předpokládat, že kandidáti, kteří se ucházeli v minulosti o pracovní příležitost v podniku IMS – Drašnar s.r.o. již našli pracovní uplatnění v některém podniku v okolí. Jak sám personalista uvedl, konkurence v okolí je velká, ale v rámci dobrých vztahů s okolními podniky se podnik IMS – Drašnar s.r.o. snaží nepřebírat lidské zdroje okolním podnikům, ačkoli se střetům s některými sousedními podniky nevyhne.

Jak bylo řečeno v začátku praktické části bakalářské práce, podnik se snaží získat také nové zdroje z Úřadu práce, který vede evidenci nezaměstnaných pracovníků v okolí

České Třebové. Takto získaných pracovníků podnik ale nemá mnoho, navíc tito pracovníci nedokážou pokrýt potřeby podniku při obsazování vyšších pozic nebo různě specializovaných pracovních míst. Taktéž podnik vyvíjí snahu zaujmout vysokoškolské studenty na technických univerzitách v České republice. Pro ty ale není práce v podniku dostatečně lákavá ani finančně ohodnocená. Úspěšnější je podnik při získávání mezi středoškolskými studenty, kteří studují a žijí přímo v okolí České Třebové. Na tyto studenty je zaměřena i reklama v rádiu, která se je snaží oslovit především v květnu či červnu, kdy nejvyšší ročníky končí školu a rozhodují se, kde se v budoucnu uplatní.

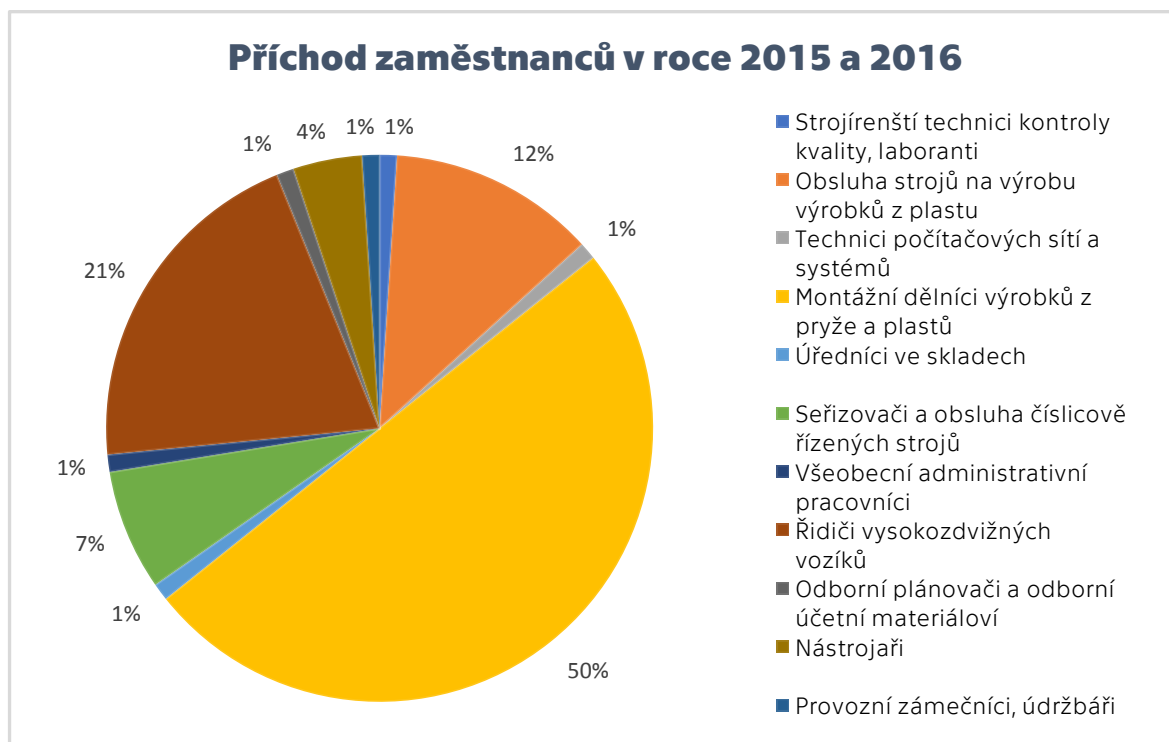
Při časovém presu je v podniku běžné získávat pracovní sílu z vnitropodnikových zdrojů, ty jsou ale omezené a nestačí pokrýt veškeré potřeby. Přesuny v podniku se dají ale využít právě krátkodobě k obsazení místa, které je významné pro plynulý chod podniku.

1 b. Jaké zaměstnance podnik získává nejčastěji

Přímo podle slov personalisty se podnik snaží získávat všechny druhy pracovníků, jelikož je mnoho pracovních míst v podniku, které je potřeba obsadit. Ovšem jsou pracovní místa, které jsou z pohledu personalisty snáze obsaditelné než ostatní. Nižší pozice manuálních pracovníků lze obsadit přesunem pracovníků z úseku, kde není tolik práce nebo získat pracovníky ze zmíněného úřadu práce. Manuální pozice patří k pozicím, kde podnik musí nejčastěji získávat nové pracovníky, jelikož fluktuace na těchto pozicích je nejvyšší. Často podnik získává i pracovníky s technickými znalostmi jako jsou pracovníci CNC strojů atd. Získávání u těchto pracovníků je náročné, jelikož pracovníci s těmito znalostmi jsou již zaměstnanci jiných podniků nebo se jedná o studenty, kteří teprve dokončili školu a jsou téměř bez praxe.

Celkem za roky 2015 a 2016 přijal podnik IMS – Drašnar s.r.o. dohromady 98 zaměstnanců, jednalo se především o již zmíněné manuální práce jako jsou montážní dělníci. Těch bylo přijato nejvíce a tvoří tak polovinu přijatých zaměstnanců. Při získávání těchto pracovníků nevyžaduje podnik v procesu získávání žádné zvláštní dokumenty, standardně požadují životopis a firemní dotazník.

Graf 4 Příklad příchodu zaměstnanců v roce 2015 a 2016



(Zdroj: Autor)

II. Kolik zaměstnanců odejde v průběhu 2 let od nástupu?

Odpověď na tuto otázku mi nabízí tabulka fluktuace pracovníků uvedená v příloze číslo 3, kterou mi poskytl personalista podniku IMS – Drašnar s.r.o. Z této tabulky je patrné, že fluktuace je především u manuálních pracovních míst, které jsou taktéž nejjobsazovanější v podniku. Jedná se o nenáročnou práci a není k ní potřeba žádné konkrétní vzdělávání.

Celkovou fluktuaci za rok 2015 a 2016 lze vypočítat jednoduchým vzorcem, který uvádí sám Armstrong. Jde o vydělení počtu těch zaměstnanců, kteří odešli, celkovým počtem všech přijatých zaměstnanců za rok 2015 a 2016 (Armstrong 2007, s. 315). Po vynásobení stem tak dostaneme procentuální výsledek fluktuace zaměstnanců za tyto dva roky. V tomto případě jde o:

$$\text{Míra fluktuace}_{2015 \text{ a } 2016} = \frac{25}{98} * 100$$

$$\text{Míra fluktuace}_{2015 \text{ a } 2016} = 26\%$$

Z tohoto výpočtu je jasné, že celková fluktuace je vysoká, jelikož čtvrtina získaných zaměstnanců nejpozději do jednoho roku od nástupu podnik IMS – Drašnar s.r.o. opustí.

II a. Jak probíhalo získávání u těchto pracovníků?

Získávání výše zmíněných pracovníků probíhalo standardním způsobem tak, jak byl popsán u první výzkumné otázky. Většina těchto pracovníků pochází z databáze personalisty, který je sám kontaktoval. Někteří pracovníci pochází taktéž z úřadu práce.

II b. Jaký je vztah mezi očekáváním zaměstnanců a záměrem odchodu těchto pracovníků?

Pro získání odpovědi na tuto otázku bylo nutné vytvořit tetrachorickou korelaci, která dokáže poměřit vztah dvou náhodných výběrů, které mají binární charakter. Pro potřeby této korelace jsem přiřadila k odpovědím hodnoty 1 a 0 a ty poté zkoumala. Vzorec pro tetrachorickou korelaci je:

$$r_{tet} = \cos \left(180 \frac{\sqrt{bc}}{\sqrt{bc} + \sqrt{ad}} \right)$$

*Obrázek 1 Vzorec pro tetrachorickou korelaci
(Zdroj: Autor)*

Hypotézy, která byly výchozí pro výpočet korelačního koeficientu, zněly:

H_0 = Neexistuje vztah mezi odchodem zaměstnanců a jejich očekáváními.

H_1 = Zaměstnancům, kteří zamýšlejí odchod z podniku IMS – Drašnar s.r.o. se nesplnila očekávání.

Tabulka 5 Výběry korelačního vztahu

Měl/a jste nějaká očekávání od práce v podniku IMS - Drašnar s.r.o.?			Přemýšlíte o změně zaměstnání?		
	Hodnocení	Výsledek		Hodnocení	Výsledek
A) Ano	1 b.	9	A) Ano	1 b.	9
B) Ne	0 b.	25	B) Ne	0 b.	25

(Zdroj: Autor)

Z výběrů korelačního vztahu vznikne následná Výchozí tabulka, která je spojením obou předchozích tabulek.

Tabulka 6 Výchozí tabulka pro tetrachorickou korelaci

Výchozí tabulka	1: Přemýšlí o odchodu	0: Nepřemýšlí o odchodu
1: Měl/a očekávání	5	4
0: Neměl/a očekávání	4	21

Výchozí tabulka	1: Přemýšlí o odchodu	0: Nepřemýšlí o odchodu
1: Měl/a očekávání	a	b
0: Neměl/a očekávání	c	d

(Zdroj: Autor)

Pro sestavení výpočtu podle vzorce uvedeného v obrázku 1 je nutné sestavit následující tabulku, která je dílčími výpočty a následně i závěrečným výpočtem korelačního koeficientu.

Tabulka 7 Výpočet korelačního koeficientu

Výpočet	
a*d	105,00
b*c	16,00
$\sqrt{a*d}$	10,25
$\sqrt{b*c}$	4,00
$[\sqrt{b*c}] + [\sqrt{a*d}]$	26,25
Zlomek	5,12
celá závorka	140,54
Korelační koeficient	-0,67
Absolutní hodnota korelačního koeficientu	0,67

(Zdroj: Autor)

Pokud korelační koeficient vychází záporně, jde o případ, kdy jedna veličina klesá a druhá stoupá. Což v případě očekávání znamená, že čím méně se naplní očekávání získaných zaměstnanců, tím více pracovníci zvažují odchod ze stávající pozice. Pro hodnocení velikosti vztahu mezi jednotlivými výběry se užívá Hindelsova škála. Ta udává, dle intervalu, ve kterém se korelační vztah nachází, jak moc je silný vztah mezi výběry. Pro korelační koeficient $[0,3] - [0,8]$ jde o středně silný vztah. Díky tomuto korelačnímu koeficientu a hodnocení na Hindelsově škále lze uvést, že H_0 byla zamítnuta a H_1 se na základě absolutní hodnoty korelačního koeficientu 0,67 potvrdila.

6.2 Návrhy na zlepšení

Jelikož se podnik potýká s nedostatkem zaměstnanců a je tedy nutné často získávat nové zaměstnance, jedná se o dost velkou nákladovou položku v rozpočtu podniku IMS – Drašnar s.r.o. Podnik sice neutratí velkou částku přímo za proces získávání ale

spíše v procesu výběru, který se získáváním úzce souvisí. Avšak v případě kvalitního procesu získávání nebude nutné tak často hledat nové zaměstnance, tedy vynakládat prostředky pro jejich výběr. Fluktuace zaměstnanců nemusí být primárně způsobena špatně nastaveným procesem získávání, chyba může být i v procesu adaptace, anebo v celkové motivaci zaměstnanců, ale jak bylo v práci několikrát zmíněno proces získávání není v podniku nijak organizován. V důsledku toho se pak stává, že má podnik nedostatek zaměstnanců k zpracování velkých objednávek, které má. Největší příležitost pro zlepšení a zkvalitnění procesu získávání má podnik ve využití internetu, který mu může zajistit velký počet kandidátů, které může nalákat přímo na konkrétní obsazované místo. Personalistovi to usnadní práci, jelikož nebude muset vyhledávat v databázi kandidáty, kteří se mu v minulosti přihlásili, ale bude si moci vybírat přímo z uchazečů, kteří mají aktuálně zájem.

Podnik má kvalitní webové stránky, které uvádí veškeré základní informace o podniku, jsou velice přehledné a zorganizované. Na stránkách má podnik sekci kariéra, návštěvník se v ní ale dozví pouze název pozice, kterou podnik obsazuje a kontakt. Podle mého názoru, pokud podnik v budoucnu v tomto směru své stránky rozvine, bude mít zajištěn přísun kandidátů. Jelikož personalista vypracovává inzeráty pro interní vývěsku, mohl by tak tento inzerát uveřejnit i na internetu a návštěvníci by tak okamžitě věděli, že podnik hledá nové zaměstnance, o jakou pozici se jedná a jaké jsou požadavky pro přijetí. Jedná se tak o levný způsob inzerce, která má téměř nulové náklady, ale v budoucnu bude mít velký přínos.

The screenshot shows the website for IMS - Drašnar s.r.o. The header features the company logo and navigation links: O firmě, Reference, Poptávky, Kariéra, and Kontakt. A search bar is located on the right. Below the header, there are menu items: VÝVOJ A KONSTRUKCE, VÝROBA, REALIZOVANÉ PROJEKTY, and SYSTÉM KVALITY. The main content area is titled 'Kariéra' and displays a job advertisement for 'CNC FRÉZAŘ'. The advertisement includes the following details:

- Směnnost:** Dvousměnný provoz
- Pracovní úvazek:** Plný
- Pracovněprávní vztah:** Hlavní pracovní poměr
- Minimální stupeň vzdělání:** ÚSO s maturitou
- Nástup:** Okamžitě
- Požadujeme:** Znalost práce na CNC obráběcích frézách, jejich programování, seřizování a obsluhu. Znalost a zkušenost s výrobou forem pro lisostřik vítána.
- Kontakt:** Jan Gregar
Tel.: +420 000 000 000
Email: kariera@ims-sro.cz

At the bottom of the advertisement, the company address is listed: IMS – Drašnar s.r.o., Semanínská 2090, Česká Třebová 560 02, IČ 25273486.

Obrázek 2 Návrh webových stránek IMS – Drašnar s.r.o.
(Zdroj: Autor)

Další možností, díky níž podnik může objevit nové kandidáty, jsou internetové servery, které slouží k vyhledávání zaměstnanců. Jedním z nich je LinkedIn.com, který nabízí velké množství pracovníků, kteří si hledají nebo plánují hledat práci. Podnik si zde bezplatně může zřídit účet, díky němuž vyhledá volné pracovní síly v okolí. Díky profilům, s kterými LinkedIn.com pracuje, si může podnik hned přečíst, jaké jsou pracovníci zkušenosti, kde vystudoval nebo jaké je nejvyšší dosažené vzdělání. Dále je možné se dočíst různé doporučení na pracovníka od ostatních podniků či kolegů. Na základě všech těchto informací se podnik může rozhodnout, zda daného pracovníka osloví s nabídkou pracovní příležitosti. Pokud by se podnik rozhodl tuto příležitost využít, může profil zřízený na stránkách spravovat personalista, který by mohl pozice vyhledávat. Pro podniky je velice výhodné si přikoupit Prémiovou službu, která je rozšířením základních služeb stránky. Personalista by tak mohl nahlížet na všechny možné profily a sám kontaktovat uživatele stránek.

Ovšem je nutno zmínit, že využívání tohoto způsobu, by bylo efektivní pouze v případě hledání pracovníka na vyšší pozici či na pozici specialisty. Tyto pozice jsou pro podnik těžce obsaditelné, jelikož vyžadují zvláštní kvalifikace, které běžné manuální pracovník nemá. Tito pracovníci jsou pro podnik obtížně získatelní, jelikož se v okolí podniku nenachází takto kvalifikovaní pracovníci.

Závěr

Bakalářská práce byla věnována procesu získávání v konkrétním průmyslovém podniku s názvem IMS – Drašnar s.r.o. Cílem práce bylo představit stávající proces získávání, zhodnotit jeho efektivitu s ohledem na vysokou fluktuaci zaměstnanců a následně navrhnout taková opatření, která přispějí k získávání zaměstnanců z nových zdrojů, které podnik doposud nevyužívá.

Teoretická část byla podkladem a oporou pro praktickou část, zmiňovala se nejen o řízení lidských zdrojů v podnicích, také definovala pracovní místo jako výchozí bod pro analýzu pracovního místa, která přispěje ke konkretizaci požadavků na pracovníka. Bakalářská práce nevynechává získávání z externích zdrojů stejně jako z interních, u obou jsou uvedeny specifikace a výhody a nevýhody, které se s jednotlivými zdroji pojí. Dále pak teoretická část uváděla jednotlivé kroky procesu získávání, tak jak jsou v teorii vyčleněny.

Okrajově se práce zabývala i tématy jako jsou plánování lidských zdrojů a proces výběru zaměstnanců. Tyto dva procesy jsou v přímé souvislosti s procesem získávání, proto bylo nutné je taktéž zmínit.

V úvodu praktické části práce zmínila, co je jejím cílem a jaké jsou výzkumné otázky. Dále pak praktická část pokračovala při podniku IMS – Drašnar s.r.o., práce se zmiňuje nejen o podniku samotném, ale také o jeho angažovanosti v okolí nebo ocenění, které získal. Z rozhovoru s personalistou byly zjištěny nejen informace o podniku ale taktéž data, která posloužila k odpovědi na první výzkumnou otázku a její dvě dílčí části, tedy jak probíhá stávající proces získávání zaměstnanců, jaké metody jsou pro podnik nejběžnější a které zaměstnance získává podnik nejčastěji.

Hlavním předmětem praktické části byl výzkum uskutečněný s třiceti čtyřmi zaměstnanci podniku. Ti odpovídali na 17 otázek týkajících se jejich získání do podniku a spokojenosti s výkonem práce pro organizaci IMS – Drašnar s.r.o. Výsledky dotazníků potvrdily informace poskytnuté personalistou a více je upřesnily. Výsledky z dotazníku posloužily jako výchozí data pro celou praktickou část. Jedním z výstupů praktické části, je i tabulka příchodů a odchodů zaměstnanců v letech 2015 a 2016. Podle této tabulky byla v podniku míra fluktuace vysoká, což byla odpověď na druhou výzkumnou otázku. Tato otázka měla opět dvě výzkumné podotázky, které se zabývaly fluktuací zaměstnanců v podniku. První podotázka byla zodpovězena z rozhovoru s personalistou a druhá podotázka byla vyhodnocena tetrachorickou korelací, která zkoumala míru těsnosti vztahu mezi nenaplněním očekávání v průběhu získávání a možnou fluktuací zaměstnanců. Tento vztah byl vyhodnocen jako středně silný, tudíž se dá shledat, že nenaplnění očekávání zaměstnanců je jedním z faktorů, díky kterým zvažují odchod z podniku, avšak nemusí být jediným faktorem.

Po praktické části následovala kapitola doporučení, která měla přinést zlepšení stávajícího procesu získávání a zajistit tak konkurenceschopnost podniku v rámci konkurenčního boje s okolními podniky. Stěžejním bodem doporučení byl návrh webových stránek, které by měly dopomoci k snadnějšímu získávání zaměstnanců z internetu, což je zdroj potenciálních kandidátů, který podnik využívá zcela okrajově.

Závěrem můžu shrnout, že proces získávání v podniku IMS – Drašnar s.r.o. je sice ověřen mnoha lety praxe, ale v budoucnu si žádá jisté úpravy a modernizaci tak, aby bylo možné zaujmout širší pole potenciálních kandidátů. Proto je důležité se zaměřit i na získávání kandidátů z internetu, jelikož se jedná o možný zdroj kandidátů, jehož množství neustále roste, a proto se stává nevyčerpatelnou studnicí potenciálních pracovníků.

Seznam použité literatury

Citace monografické publikace:

1. Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
2. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. Armstrong, M. a S. Taylor. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. Bedrnová, E. a I. Nový. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. Brůha, D., P. Bukovjan, H. Čornejová, et al. *Abeceda personalisty*. 7. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.
6. Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-808-7071-892.
7. Dvořáková, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. Dvořáková, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. Hroník, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 2. Brno: MotivPress. MBA study, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
10. Hroník, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-1-3.
11. Kociánová, R. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Edice celoživotního vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-239-9211-3.
12. Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. Kuldová, O. a E. Fleischmannová. *Jak psát obchodní dopisy a jiné písemnosti: pro střední školy i pro širokou veřejnost*. 6. upr. vyd. Praha: Fortuna, 2007. ISBN 978-80-7373-009-3.
14. Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ABC (Linde), 2000. ISBN 80-861-3125-4.
15. Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
16. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
17. Mládková, L. a P. Jedinák. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
18. Mohelská, H. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
19. Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání, 2003. ISBN 80-726-1097-X.

20. Synek, M. a E. Kislíngerová. *Podniková ekonomika*. 5. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
21. Thomson, R. *Řízení lidí: Managing people*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.
22. Toth, D. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7.
23. Wohe, G. a E. Kislíngerová. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.
24. Žižka, M. a K. Maršíková. *Ekonomika a management podniku*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-385-9.

Internetové zdroje

25. Skřivánková, P. *Jak napsat úspěšný inzerát, který přiláká ty nejlepší obchodníky?* [online]. Praha, 2016 [cit. 26.2.2016]. Dostupné z BusinessAnimals.cz: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/uspesny-inzerat/>
26. *5 diskriminačních požadavků, kterým se v pracovních inzerátech vyhněte*. [online]. Praha, 2012 [cit. 26.2.2016]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-diskriminacnich-pozadavku-kterym-se-v-pracovnich-inzeratech-vyhnete/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vzorec pro tetrachorickou korelaci (Zdroj: Autor)	43
Obrázek 2 Návrh webových stránek IMS – Drašnar s.r.o. (Zdroj: Autor)	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 Jaká byla komunikace ze strany podniku v celém procesu získávání?.....	35
Tabulka 2 Jedná se o Vaše první zaměstnání?	37
Tabulka 3 Předchozí pracovní pozice respondentů.....	37
Tabulka 4 Jaké dokumenty od Vás IMS – Drašnar s.r.o. při získávání vyžadoval?	38
Tabulka 5 Výběry korelačního vztahu	43
Tabulka 6 Výchozí tabulka pro tetrachorickou korelaci.....	44
Tabulka 7 Výpočet korelačního koeficientu	44

Seznam grafů

Graf 1 Jakým způsobem Vás oslovila organizace IMS – Drašnar s.r.o.?.....	34
Graf 2 Z jakého důvodu jste měl/a zájem o práci v podniku IMS – Drašnar s.r.o.?.....	35
Graf 3 Měl/a jste nějaká očekávání od práce v podniku IMS – Drašnar s.r.o.?.....	36
Graf 4 Příchod zaměstnanců v roce 2015 a 2016	42

Seznam příloh

Příloha 1 Ukázka inzerátu podniku IMS – Drašnar s.r.o.....	54
Příloha 2 Firemní dotazník	55
Příloha 3 Tabulka nástupů a výstupů v IMS Drašnar s.r.o. za rok 2015 a 2016	57
Příloha 4 Dotazník.....	59



Firma IMS - Drašnar s.r.o. přijme 1 zaměstnance na pozici

TECHNIK IT

Směnnost: Jednosměnný provoz

Pracovní úvazek: Plný

Pracovněprávní vztah: Hlavní pracovní poměr

Minimální stupeň vzdělání: ÚSO s maturitou

Nástup: Okamžitě

Nabízené výhody: Stravenky, příspěvek na ubytování, služební telefon a notebook,

Požadujeme:

Windows 10 - základní znalost na úrovni administrace

Windows Server 2012 R2 - základní znalost

OpenVPN, Google

povědomí o virtualizaci

základní znalost síťové komunikace

základní znalost SQL jazyka

základní znalost programování

ochota učit se novým věcem

samostatnost při řešení problémů

znalost anglického jazyka na úrovni B1

řidičské oprávnění skupiny B

Výhodou:

znalost jazyka Delphi a C#

základy teorie řízení

Kontakt:

Jan Gregar

tel.: 464 622 118

e-mail: kariera@ims-sro.cz

Nabídka odměny pro stávající zaměstnance:

Když přivedete nového zaměstnance na tuto pozici, získáte po skončení jeho zkušební doby odměnu ve výši 3.000,- Kč a po uplynutí roku jeho zaměstnání odměnu 5.000,- Kč.



OSOBNÍ DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Uchazeči vyplní pouze silně orámované části tabulky

Příjmení, jméno, titul		Rodné příjmení		Dřívější příjmení	
Datum narození	Rodné číslo	Místo narození	Zdravotní pojišťovna	Lékař	
Číslo OP	Národnost	Státní příslušnost	Rodinný stav	Počet vychovaných dětí	
Trvalý pobyt			Přechodné bydliště		
Telefon			Telefon		

RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI					
Jméno, příjmení (i rodné)	Datum narození	Rodné číslo	Bydliště	Zaměstnání/studium	Invalidita
Manžel/ka					
Děti					
Ostatní vyživované osoby					

VZDĚLÁNÍ					
Vzdělání	Druh školy, obor		Počet tříd	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní					
DOKONČENÉ	Střední odborné				
	Úplné střední všeobecné				
	Úplné střední odborné				
	Vyšší odborné				
	Vysokoškolské				
	Postgraduální studium				
Nedokončené vzdělání					
Probíhající vzdělání					
ODBORNÉ KURZY A ŠKOLENÍ			ZNALOST CIZÍCH JAZYKŮ		
V organizaci (firmě)	V oboru	V roce	Jazyk	Stupeň znalosti	Zkouška

PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ			
Zaměstnavatel, sídlo	Pracovní zařazení	Od	Do

Máte ještě jiný pracovní poměr?			ANO	NE
Zaměstnavatel	Od	Druh činnosti	Úvazek	
Podepsal(a) jste prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob u jiného zaměstnavatele?			ANO	NE
Uplatňujete daňové zvýhodnění na dítě/děti?			ANO	NE
Uplatňujete odpočet daně na manželku/manžela?			ANO	NE
Máte uzavřené důchodové spoření, tzv. Druhý pilíř?			ANO	NE
Pobíráte důchod?			ANO	NE
Druh	Kč	Datum výměru		
Máte změněnou pracovní schopnost nebo invaliditu?			ANO	NE
Druh	Od	Datum výměru		
Je proti vám vedeno soudní řízení?			ANO	NE
Důvod				
Máte stanoveny srážky ze mzdy (např. Exekuce, výživné, půjčky aj.)?			ANO	NE
Kým	č.j.	Ze dne	Ve výši [Kč]	
Váš zdravotní stav?		Prac. omezení ze zdrav. důvodů:		
Poznámky				

Souhlasím s ponecháním osobních údajů v databázi firmy:

podpis

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

V.....dne.....

.....
podpis

IMS–Dražnar s.r.o., Semanínská 2090, 560 02 Česká Třebová, IČ: 25273396

Příloha 3 Tabulka nástupů a výstupů v IMS Drašnar s.r.o. za rok 2015 a 2016

Os. Č	Nástup	Odchod	Profese	Org. středisko	Název org. střed.
178	2.1.15		Strojrenšití technici kontroly kvality, laboranti	IMS05	Úsek Q+E
243	2.1.15		Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
244	2.1.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
245	8.1.15	25.3.15	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
246	13.1.15	15.4.15	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
251	28.1.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
252	28.1.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
253	30.1.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
255	30.1.15		Úředníci ve skladech	IMS03p4	provoz Expedice
247	2.2.15		Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	IMS01p1	provoz Nástrojárna
249	2.2.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
250	2.2.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
254	2.2.15	11.2.15	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
259	2.2.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
256	3.2.15	30.4.15	Řidiči vysokozdvíhových vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna
257	3.2.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
258	12.2.15	31.8.16	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
260	2.3.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
261	1.4.15	29.2.16	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
262	1.4.15	30.9.15	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
263	4.5.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
264	4.5.15		Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
265	4.6.15	30.6.15	Řidiči vysokozdvíhových vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna
266	1.7.15	9.11.15	Řidiči vysokozdvíhových vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna
267	14.7.15		Řidiči vysokozdvíhových vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna
268	17.8.15		Řidiči vysokozdvíhových vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna
269	17.8.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
270	1.9.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
271	1.10.15		Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p1	provoz Nástrojárna
272	1.10.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
273	6.10.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
274	12.10.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
275	19.10.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
276	2.11.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
277	2.11.15		Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
278	2.11.15	31.1.16	Řidiči vysokozdvíhových vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna
284	2.11.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
280	11.11.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
282	11.11.15	15.4.16	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
283	11.11.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
285	27.11.15		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
287	3.12.15	31.5.16	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
Os. Č	Nástup	Odchod	Profese	Org. středisko	Název org. střed.
279	4.1.16		Nástrojaři	IMS01p1	provoz Nástrojárna
281	4.1.16		Technici počítačových sítí a systémů	IMS07	Úsek IT
288	4.1.16		Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	IMS01p2	provoz Lisovna
289	4.1.16	15.1.16	Nástrojaři	IMS01p1	provoz Nástrojárna
290	4.1.16		Nástrojaři	IMS01p1	provoz Nástrojárna
291	4.1.16		Řidiči vysokozdvíhových vozíků	IMS01p3	provoz Montáž
292	13.1.16		Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
293	15.1.16		Řidiči vysokozdvíhových vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna
294	10.2.16	29.3.16	Řidiči vysokozdvíhových vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna

295	15.3.16	30.5.16	Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS01p3	provoz Montáž
296	1.4.16		Všeobecní administrativní pracovníci	IMS04	Personální úsek
297	6.4.16		Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna
298	6.4.16		Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
299	6.4.16		Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS01p3	provoz Montáž
300	19.4.16	31.10.16	Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna
303	22.4.16		Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	IMS01p2	provoz Lisovna
302	26.4.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
304	28.4.16		Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
301	2.5.16		Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
307	2.5.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
308	9.5.16	26.7.16	Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS01p3	provoz Montáž
309	9.5.16	8.6.16	Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS01p3	provoz Montáž
311	11.5.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
312	23.5.16		Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
313	27.5.16	20.6.16	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
314	7.6.16		Odborní plánovači a odborní účetní materiálův	IMS03	Obchodní úsek
315	8.6.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
316	10.6.16	31.10.16	Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
233	1.7.16	16.9.16	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	IMS01p1	provoz Nástrojárna
306	1.7.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
317	1.7.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
318	1.7.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
318	1.7.16	12.9.16	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
319	1.7.16	30.9.16	Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
195	13.7.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
320	1.8.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
322	1.8.16		Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	IMS01p1	provoz Nástrojárna
324	1.8.16		Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS03p5	provoz Sklad
325	10.8.16	29.9.16	Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
305	11.8.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
323	1.9.16		Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	IMS01p2	provoz Lisovna
328	5.9.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
327	9.9.16		Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS01p2	provoz Lisovna
329	14.9.16	21.11.16	Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS03p5	provoz Sklad
330	14.9.16		Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS01p3	provoz Montáž
331	3.10.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
326	4.10.16		Obsluha strojů na výrobu výrobků z plastu	IMS01p2	provoz Lisovna
333	17.10.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
334	17.10.16		Provozní zámečníci, údržbaři	IMS01p6	provoz Údržba
169	24.10.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
337	9.11.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
338	9.11.16		Nástrojaři	IMS01p1	provoz Nástrojárna
339	16.11.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž
332	1.12.16		Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	IMS01p2	provoz Lisovna
340	1.12.16		Řidiči vysokozdvížných vozíků	IMS03p5	provoz Sklad
341	6.12.16		Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů	IMS01p3	provoz Montáž

Dobrý den,

ráda bych Vás tímto dotazníkem oslovila a zjistila tak Váš názor na proces získávání pracovníků v organizaci IMS – Drašnar s.r.o. Data z tohoto dotazníku poslouží k mé bakalářské práci s názvem Proces získávání pracovníků, kterou píšete na univerzitě České vysoké učení technické v Praze. Výsledky dotazníku poslouží pouze pro potřeby bakalářské práce.

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

Pokud není u otázky uvedeno jinak, je možné u každé otázky uvést pouze jednu odpověď.

1. Jste...
 - a) muž
 - b) žena

2. Kolik je Vám let?
(Uvést číslo)
.....

3. Pocházíte z okolí České Třebové?
 - a) ano
 - b) ne, pocházím z

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) základní
 - b) střední s výučním listem
 - c) střední s maturitou
 - d) vyšší odborné
 - e) vysokoškolské

5. Kolik měsíců pracujete v organizaci IMS – Drašnar s.r.o.?
 - a) 0-3
 - b) 4-6
 - c) 7-12
 - d) 13-15
 - e) 16-18
 - f) 19 a více (doplnit číslo)

6. Jakým způsobem Vás oslovila organizace IMS – Drašnar s.r.o.?
 - a) inzerce v tisku
 - b) inzerce na internetových stránkách
 - c) nabídka práce na úřadu práce
 - d) sám/sama jste podnik oslovil/a
 - e) byl/a jsem doporučen jiným zaměstnancem organizace

- f) jiné, jak:
7. Z jakého důvodu jste měl/a zájem o práci v podniku IMS – Drašnar s.r.o?
- a) dobrá pověst podniku v okolí
 - b) výhodná lokalita podniku
 - c) výhodné platové podmínky
 - d) zajímavý obsah práce
 - e) možnost pracovního rozvoje
 - f) vyhovující pracovní doba
 - g) možná budoucí pracovní příležitost
 - h) Jiné, jaké:
8. Jaká byla komunikace ze strany podniku v celém procesu získávání?
- a) Byla velice dobrá, podnik odpověděl na veškeré mé dotazy a o veškerém postupu jsem byl/a informován/a včas a s dostatečným předstihem.
 - b) Byla dostačující, podnik mě informoval včas o dalších krocích.
 - c) Byla téměř nedostačující, podnik nereagoval na mé dotazy, musel/a jsem poslat upozornění ohledně dotazu, abych dostal/a odpověď.
 - d) Byla špatná, neměl/a jsem téměř žádné informace.
9. Měl/a jste nějaká očekávání od práce v podniku IMS – Drašnar s.r.o.?
- a) ano, jaká:.....
 - b) ne
10. (Odpovídejte, pouze pokud jste v otázce 7 odpověděl/a za a)
- Naplnila se Vaše očekávání, které jste měl/a při nástupu do IMS – Drašnar s.r.o.?
- a) ano
 - b) ne, proč ne:
11. Jedná se o Vaše první zaměstnání?
- a) ano
 - b) ne, jedná se o (uvést číslo):.....
12. (Odpovídejte, pouze pokud jste v otázce 11 odpověděl/a za b)
- Pracoval/a jste již na obdobné pozici jako v podniku IMS – Drašnar s.r.o.?
- a) ano
 - b) ne, pracoval/a jsem na pozici:.....
13. Když jste se začal/a ucházet o práci v IMS - Drašnar s.r.o., měl/a jste dostatečné informace o pracovní pozici?
- a) ano
 - b) ne, nevěděl/a jsem například:

14. Jaké dokumenty od Vás podnik IMS - Drašnar s.r.o. při získávání vyžadoval?
(Je možné uvést více odpovědí)
- a) životopis
 - b) motivační dopis
 - c) firemní dotazník
 - d) doklady o vzdělání
 - e) certifikáty dokládající kvalifikaci
 - f) reference
 - g) jiné:.....
15. Přemýšlíte o změně zaměstnavatele?
- a) ano, důvod:
 - b) ne
16. (Odpovídejte, pouze pokud jste v otázce 15 odpověděl/a za a)
V případě odchodu z podniku IMS – Drašnar s.r.o. budete hledat práci na obdobné pozici?
- a) ano, pozice mi vyhovuje
 - b) ne, práci na obdobné pozici už hledat nebudu
 - c) podle možností, které se budou v danou chvíli nabízet
17. Doporučil/a byste práci v IMS – Drašnar s.r.o. svým známým?
- a) ano,
co byste vystihl/a:.....
 - b) ne,
proč ne:.....

Ráda bych Vám tímto poděkovala za spolupráci,
Martina Vodehnalová

