

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie a andragogiky

**Kateřina Urbánková**

Magisterská diplomová práce

SPOLEČNOST ELKO EP, S.R.O. JAKO  
ATRAKTIVNÍ ZAMĚSTNAVATEL PRO  
STUDENTY

Company Elko EP, s.r.o. as an attractive employer for students

Vedoucí práce Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.  
Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Olomouci, dne 28. 11. 2012 .....

Děkuji panu Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D., za odborné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Také děkuji společnosti Elko EP, s.r.o, a to především HR Specialistce paní Mgr. Haně Odstrčilové Klimentové, za poskytnutí potřebných informací, jež pro mne byly klíčové při vypracovávání praktické části mé práce.

OBSAH.....	4
ÚVOD.....	5
TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1. LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI.....	8
1.1. Úkoly a aktivity řízení lidských zdrojů.....	8
2. PERSONÁLNÍ MARKETING.....	12
3. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	18
3.1. Metody získávání zaměstnanců.....	19
3.1.1. Interní zdroje.....	20
3.1.2. Externí zdroje.....	21
4. SPOLUPRÁCE FIREM SE STUDENTY.....	24
4.1. Druhy spolupráce.....	26
4.2. Atraktivní zaměstnavatelé pro studenty.....	32
5. TALENT MANAGEMENT.....	33
5.1. Adaptační proces.....	35
PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
6. PROFIL SPOLEČNOSTI.....	39
6.1. Lidské zdroje v organizaci.....	40
6.2. Personální marketing.....	40
6.2.1. Kariérní portály.....	41
6.2.2. Studentské časopisy.....	43
7. SPOLUPRÁCE SPOLEČNOSTI SE STUDENTY.....	44
7.1. Trainee program.....	49
7.2. Adaptační proces.....	50
8. DOPORUČENÍ.....	51
8.1. Trainee program.....	54
8.2. Adaptační proces.....	57
ZÁVĚR.....	61
ANOTACE.....	63
POUŽITÁ LITERATURA.....	64
PŘÍLOHY.....	67

## ÚVOD

V současných obtížných podmínkách konkurence, která nabývá globálního charakteru, v podmínkách rostoucích tlaků globalizace podnikatelského prostředí se pro organizace stále důležitějšími stávají lidské zdroje. Nikoli finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci jsou hlavní konkurenční výhodou.<sup>1</sup>

Nejen tedy v zahraničních společnostech, ale i v českém podnikatelském prostředí, si již většina zaměstnavatelů dobře uvědomuje, že jsou to právě jejich zaměstnanci, kteří firmě přinášejí zisky a celkově zvyšují firemní konkurenceschopnost na trhu.

Společnosti, jež si kvalitu svých lidí uvědomují, mají v rámci své personální politiky důsledně vypracované rozvojové a benefiční programy za účelem nejen udržení těchto talentů, ale také k zajištění růstu jejich motivace. Stejně tak kladou důraz na prestiž a prezentování společnosti navenek

Naši současnost tedy charakterizuje především nekompromisní růst konkurence, koncentrace a relativně vysoký podíl mezinárodních obchodních řetězců na prodeji a zisku. Podnikatelské prostředí se mění v dlouhodobou a stále tvrdší soutěž nejsilnějších subjektů v boji o trhy.<sup>2</sup>

Bez kvalifikované a zkušené pracovní síly není možná existence žádné organizace, její řízení se stává základní složkou efektivního fungování organizace. Konkurence v oblasti zdrojů, globalizace, existence neustálé a rychlé inovace, to vše nutí organizace získávat, řídit, rozvíjet a motivovat své zaměstnance.<sup>3</sup>

Jak jsem již zmínila v předchozích odstavcích, najít a udržet si kvalitní zaměstnance vyžaduje kvalitní podporu personálního oddělení, a to nejen v procesu nábory ale také v péči o zaměstnance a jejich vzdělávání.

---

<sup>1</sup>HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011.  
Str. 9

<sup>2</sup>BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010.  
Str. 31

<sup>3</sup>HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011.  
Str. 21

Ve své práci se zaměřím na společnost ELKO EP, s.r.o, v Holešově (dále jen ELKO EP). Společnost by ráda zvýšila svou zaměstnavatelskou atraktivitu, a to především mezi studenty. Právě z řad studentů a absolventů by si následně manažeři a personalisté „vychovali“ budoucí kvalitní pracovní sílu. Mým cílem je tedy navrhnout společnosti doporučení, jak nejlépe přilákat studenty a absolventy a zvýšit jejich zájem o práci v tomto podniku.

V první části své práce jsem se zaměřila na teoretickou charakteristiku oblasti lidských zdrojů. Ve stručnosti bych představila úkol úseku Lidských zdrojů a následně bych se více věnovala také oblasti personálního marketingu. Právě tato oblast lidských zdrojů odpovídá za pověst a image podniku navenek. Jméno a pověst společnosti navenek je totiž zásluhou odrazem nejen zisků ale především spokojenosti jejich zaměstnanců. Z hlediska cíle mé práce se dále více věnuji možnostem spolupráce firem se studenty. Právě představení jednotlivých druhů spolupráce a následná jejich implementace by měla zvýšit atraktivnost a povědomí o podniku, pro něž je určena praktická část mé práce. Pro inspiraci také představím výsledky výzkumu, jež informují o tom, který podnik patří z hlediska studentů mezi nejvyhledávanějšího, respektive nejžádanějšího zaměstnavatele roku. V neposlední řadě považuji za důležité věnovat se Talent managementu, jako té části Lidských zdrojů, která se soustředí na rozvoj a udržení zaměstnanců ve společnosti. Mnohdy může být získání kvalitních pracovníků snadné, avšak jejich udržení a růst motivace vyžaduje propracovanou koncepci zaměřenou každému zaměstnanci „na míru“. A právě u studentů či absolventů, kteří nastupují do svého prvního zaměstnání, je podpora jejich rozvoje důležitou součástí jejich profesního růstu. Ten se samozřejmě odráží v kvalitě vykonané práce a bezpochyby tak i v zisku společnosti.

V praktické části své práce jsem se zaměřila již na zmíněnou společnost Elko EP. Zde jsem byla požádána, abych společnosti pomohla navrhnout možnosti spolupráce – konkrétní program či stáž, jež by přilákala více studentů technických oborů. Snaží se tak stát se atraktivnějším zaměstnavatelem pro studenty, a to právě prostřednictvím nabídky konkrétní spolupráce. HR

Specialistka, jež má celý náborový proces na starost, by také ráda věděla, kde tuto konkrétní nabídku prezentovat, jaké možnosti inzerce, reklamy využít, aby bylo osloveno co nejvíce vhodných studentů.

Jelikož se jedná o firmu střední velikosti, je samozřejmě obtížné srovnávat její současnou nastavenou spolupráci se studenty s velkými nadnárodními firmami. I proto při nastavování forem spolupráce vycházím především z oblasti podnikání společnosti s ohledem na její organizační strukturu. Jak jsem již zmínila výše, pro společnost jsou atraktivní pracovníci s kvalitními technickými znalostmi. Nejen HR Specialistka, ale i odborníci v jiných odděleních si uvědomují nedostatek takto profilovaných lidí, a proto společnost zaměřuje svou personální politiku tím směrem, který povede k získání talentovaných kandidátů.

Mezi hlavní strategie společnosti v oblasti HR patří vyhledávání talentovaných absolventů a studentů a také jejich zaměstnání ve firmě ještě po dobu jejich studia. Cílem je si tak vychovat odborníky, kteří by po ukončení studia měli zájem nastoupit do této společnosti. Veškeré potřebné údaje a informace jsem získala na základě konzultací s HR Specialistkou a dále jsem čerpala z internetových stránek společnosti.

## **1. Lidské zdroje v organizaci**

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.<sup>4</sup>

Stále více společností si uvědomuje kritické spojení mezi investováním do lidí a výkonem organizace. Mnohé si však nevědí rady, jak učinit zaměstnance centrem svých podnikatelských záměrů v horizontu plánování dlouhodobého strategického úspěchu. Hledají netradiční odpovědi na to, jak měnit práci s lidmi v rozvoji lidských zdrojů.<sup>5</sup>

Trvalý úspěch firmy, podniku či hospodářské organizace tedy závisí do značné míry na té části jejího „kapitálu“, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují. V této souvislosti vystupuje do popředí úroveň těchto personálních činností, které jsou spojeny se snahou vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v dané firmě a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají jejím požadavkům.<sup>6</sup>

Právě výše zmíněné odstavce jen dokládají, jak je pro společnost důležité mít kvalitní personální oddělení. To by mělo být odpovědné nejen za nábor vhodných kandidátů, ale také za jejich rozvoj a motivaci.

### **1.1. Úkoly a aktivity řízení lidských zdrojů**

V nejobecnějším významu je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zajistit splnění tohoto úkolu lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje tj. materiálních, finančních, informačních a lidských. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je pak snaha o neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů,

---

<sup>4</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Str. 27.

<sup>5</sup> STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. Str. 99

<sup>6</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. Str. 324



zprostředkovaně tedy snaha o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace.<sup>7</sup>

Pod vlivem moderních technologií a zásadních změn ve způsobu podnikání se útvary řízení lidských zdrojů, tak jak je známe, vytrácejí. Již nenajdeme skupinu pracovníků, která by věděla všechno o zaměstnaneckých výhodách, mzdových programech či možnostech kariérového růstu v podniku. Dnešní moderní organizace jsou z hlediska svých produktů, služeb a globální působnosti natolik rozmanité a rozsáhlé, že ke svému fungování potřebují víc než jen běžnou sadu lokálně uskutečňovaných personálních programů, které jim stačily v minulosti.<sup>8</sup>

Specializace v oblasti řízení lidských zdrojů shrnuje Stýblo do následných jedenácti bodů.<sup>9</sup>

1. Formování pracovní síly: předběžný výběr uchazečů, vedení rozhovorů, nábor, formování pracovní síly, povyšování a přemísťování zaměstnanců atd.
2. Péče o zaměstnance: poradenství, hodnocení pracovníků, fluktuace, ochrana zdraví, zaměstnanecké výhody a služby.
3. Pracovní vztahy: vztahy k pracovním skupinám, k odborově organizovaným zaměstnancům, vyjednávání, realizace kolektivních smluv, stížností.
4. Školení, výcvik a rozvoj: pracovní zácvik a výcvik, rozvoj managementu, vstupní školení, specializované školení, rekvalifikace.
5. Stimulace a motivace: běžné přehledy mezd a platů, stimulační mzdové programy, podíly na zisku.
6. Komunikace: průzkumy, analýza zpětných vazeb, naslouchání.
7. Organizace: návrhy organizační struktury, plánování a hodnocení, restrukturalizace,
8. Výkonná funkce: poradenství a spolupráce při zavádění změn atd.

---

<sup>7</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Str. 14

<sup>8</sup> WALKER, A. a kol. *Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Str. 16

<sup>9</sup> STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. Str. 119-120

9. Programy a plánování v personální oblasti: určování cílů organizačních článků, prognóza budoucích potřeb lidských zdrojů, volba alternativních personálních postupů.
10. Analýza, audit, výzkum: záznamy o průběhu program, hodnocení postupů, modelových situací, rozbor nákladů a přínosů.
11. Personální informace a informatika: řízení a zabezpečování systému personálních informací pro řízení, uchovávání údajů a výstupních funkcí.

Já se ve své práci zaměřím na náborový proces, jehož nedílnou součástí je personální marketing. Na tyto procesy se soustředím v souvislosti s přilákáním a výběrem vhodných studentů či absolventů. Využiji jej také při návrhu trainee programu (jako jedné z možností spolupráce společnosti se studenty) a s tím související adaptací přijatého absolventa. Právě tyto oblasti lidských zdrojů pro mne budou z hlediska cíle mé práce nejdůležitějšími.

#### Obecně útvary lidských zdrojů odpovídá za:

- Zlepšení kvality pracovního života
- Zvýšení produktivity
- Zvýšení spokojenosti pracovníků
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu
- Zvýšení připravenosti na změny<sup>10</sup>

Organizace, které chtějí v rostoucí konkurenci přežít a růst, předstihnout svou současnou konkurenci a podstatně zvyšovat přidanou hodnotu, realizovat konkurenční výhodu, musí přilákat, pěstovat a udržet si talentované zaměstnance. Protože se však jedná o relativně malou a konečnou skupinu nejtalentovanějších potenciálních zaměstnanců, snaha organizací o získání těchto jednotlivců značně narůstá. Pro organizace z toho jednoznačně vyplývá, že v zájmu vlastní konkurenceschopnosti musí organizace tyto omezené zdroje talentovaných lidí za použití co nejúčinnějších nástrojů nalézat, efektivně je pak rozvíjet, využívat a v organizaci udržet.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. Str. 19

<sup>11</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Talent Management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Str. 9

Každá firma si musí vymezit, koho bude považovat za talent. V současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale výkonnost a respekt je kritériem talentu. Talent se také vyznačuje perspektivou. Má v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit.<sup>12</sup>

Jak Stýblo, tak Hroník výše poukazují na skutečnost, že talentovaného zaměstnance vnímá každá společnost jinak, a právě proto je nutné si ve společnosti vyjasnit, jaký druh talentu, kompetencí je pro společnost důležitý. V současné konkurenci musí podnik nabídnout pracovníkovi takové podmínky, které zvýší jeho zájem o práci v dané firmě. Je proto důležité sledovat trendy na pracovním trhu a neustále se přizpůsobovat. Musíme dále myslet na to, že je potřeba, aby se všechny tyto inovace dostaly k uchazečům o práci, tedy zajistit dostatečnou informovanost. Všechny zmíněné výhody a programy, které společnost pro zaměstnance nabízí, se odráží také v její pověsti.

---

<sup>12</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Str. 109

## **2. Personální marketing**

Úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst a bezproblémové formování personálu organizace začíná mít v poslední době koncepční charakter a vyúsťuje do aktivity, které se říká personální marketing. Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jedná se tak o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.<sup>13</sup>

Výše zmíněný odstavec jen poukazuje na to, proč jsem se rozhodla věnovat této kapitole podrobněji. Oblast personálního marketingu považuji za klíčovou při prezentaci nabídky práce a vůbec při celkové prezentaci podniku na pracovním trhu.

Kvalitní personální marketing se zaměřuje do budoucnosti a snaží se odhadnout reálnou potřebu pracovních zdrojů v předstihu. Bere přitom v úvahu podnikatelské záměry a strategie firmy týkající se především výrobního a inovačního programu. Podniky se silným personálním marketingem jsou ve zjevné výhodě zejména z hlediska připravenosti reagovat na konkurenci a vývoj trhu.<sup>14</sup>

Zatím se u nás stále vyplácí používat při získávání pracovníků nabídky vyšší mzdy či platu, mnohé pracovníky přiláká i nabídka některých zaměstnaneckých výhod.

Je však otázkou, zda tato opatření jsou stejně efektivním nástrojem stabilizace pracovníků v organizaci, jako se zdají být efektivní při získávání pracovníků. Mnohé organizace evidentně přeceňují význam peněz a materiálních výhod a podceňují ostatní faktory spokojenosti pracovníků, faktory, které významně spoluutvářejí pověst organizace jako zaměstnavatele a přitahují pracovníky. Stále více vyspělých zemí se soustřeďuje na zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti pracovníků či zlepšování rozvoje a vzdělávání pracovníků. Nemůžeme si také nevsimnout akcentování

---

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. Str. 160

<sup>14</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. Str. 45

péče o pracovníky, intenzivní snahy o zvyšování uspokojení pracovníků s vykonávanou prací, zlepšování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, zlepšování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti a vytváření jasné perspektivy personálního a sociálního rozvoje pracovníků.<sup>15</sup>

Vytváření skvělého pracoviště začíná vytvářením pověsti organizace, aby byla uznávána jako organizace, která dosahuje výsledků, kdo dává kvalitní výrobky a služby, chová se eticky a nabízí svým zaměstnancům dobré podmínky. Organizace s jasnou vizí a se souborem propojených a fungujících hodnot se jeví lidem jako organizace, ve kterých stojí za to pracovat.<sup>16</sup>

Jaká další opatření jsou tedy pro zvýšení pracovní atraktivity podniku vhodná?

**Nabídka vyšší mzdy či platu, popřípadě nabídka některých zaměstnaneckých výhod.**

V poslední době se stále častěji objevuje i nabídka poskytnutí podnikového osobního automobilu, mobilního telefonu apod. Mnohé podniky evidentně přeceňují význam peněz a materiálních výhod a podceňují ostatní faktory spokojenosti zaměstnanců. Vysoká odměna mnohdy nedokáže kompenzovat nedostatky v péči o pracovníky a jejich pracovní podmínky.<sup>17</sup>

Zde bych ráda zmínila Herzbergovou teorie dvou skupin faktorů motivace k práci, jež patří mezi nejznámější teorie motivace. Poukazuje také na dopad při špatně nastavených pracovních podmínkách a celého pracovního prostředí. Herzbergova teorie dělí motivaci na dvě skupiny s rozdílným postavením a funkcí v procesu motivace.

Prvními jsou faktory hygieny, do nichž Herzberg zahrnuje peníze, politiku a řízení organizace, personální řízení, fyzikální pracovní podmínky. Jejich negativní stav nebo absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců. Druhými faktory, jsou motivátory vnitřních pracovních potřeb – tvoří je výkon, uznání, obsah, práce, odpovědnost – možnost rozvoje. Vedle pracovní spokojenosti, kterou ovlivňují také, vedou však přímo ke zvýšení

---

<sup>15</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. Str. 157

<sup>16</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Str. 331

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. Str. 100 - 102

pracovního výkonu zaměstnance, jsou tedy v systému podnětů „odpovědné“ za výkon.<sup>18</sup>

Veškeré výše zmíněné faktory by měl mít zaměstnavatel na paměti, jako důležité atributy ovlivňující nejen atraktivitu podniku, ale také přímo výkon pracovníka.

### **Náležitá péče o pracovní podmínky<sup>19</sup>**

Mezi podmínky práce lidí v organizaci patří v nejširším pojetí ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky. Mnohé z podmínek práce jsou uzákoněné, a to podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překáže v práci či péče o zaměstnance.

### **Péče o personální rozvoj pracovníků<sup>20</sup>**

Je dalším nástrojem zvyšování pracovní atraktivitu podniku, zejména pak pro takové kategorie pracovníků, jakými jsou vysokoškolsky vzdělaní odborníci. Je pochopitelné, že každého potenciálního uchazeče o práci zajímá, jaké jsou jeho pracovní perspektivy, možnosti kariérního postupu či co podnik udělá pro jeho personální rozvoj. Malé podniky neposkytují příliš příležitostí pro rozvoj kariéry v tradičním pojetí, tj. postupovat po žebříčku pracovních funkcí. O to větší pozornost musejí věnovat dalším možnostem personálního rozvoje svých pracovníků, musejí usilovat o to, aby práce v nich byla zajímavá, rozmanitá a podnětná, aby pracovníci měli dostatek příležitostí obohacovat svoje odborné znalosti a dovednosti.

### **Péče o vzdělávání pracovníků<sup>21</sup>**

Nabídka zaškolení či doškolení nových pracovníků či možnosti přeškolení stávajících pracovníků jsou ve vyspělých zemích nejpoužívanějším nástrojem zvyšujícím pracovní atraktivitu podniku, a tedy

---

<sup>18</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2012. Str. 228 - 229

<sup>19</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 178

<sup>20</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. Str. 100 - 102

<sup>21</sup> Tamtéž, KOUBEK (2007), Str. 100 - 102

úspěšnost získávání pracovníků. Tím, že podnik dává na vědomí možnost zaškolení či doškolení nových zaměstnanců a že k pokrytí změněné potřeby pracovních sil využívá i přeškolení stávajících pracovníků na jedné straně povzbuzuje nedostatečně odborně připravené potenciální uchazeče, aby reagovali na nabídku zaměstnání, na druhé straně signalizuje, že svým zaměstnancům nabízí perspektivu i v případě, že jejich stávající kvalifikaci již nebude potřebovat. Dává tím zároveň na vědomí, že si svých zaměstnanců váží, že se jich nezbavuje v případě, kdy pro ně již nenachází využití, ale nabízí jim možnost přizpůsobit se novým požadavkům práce v podniku. Je to signál určité sociální jistoty, který samozřejmě hraje při rozhodování potenciálních uchazečů určitou roli.

### **Význam podniku, jeho úspěšnosti a perspektivy<sup>22</sup>**

Je pochopitelné, že lidé nechtějí riskovat své spojení s nepříliš úspěšným a špatně řízeným podnikem, jehož budoucnost je nejasná. Takový podnik nezaručuje dlouhodobější zaměstnání ani bezproblémové odměňování. I malý podnik by měl využít každé příležitosti k propagaci své úspěšnosti, usilovat o zviditelnění a zařazení se mezi podniky, které jsou v daném regionu považovány za úspěšné.

### **Serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání**

Pověst podniku a jeho pracovní atraktivitu ovlivňují nejen vztahy k pracovníkům, ale i serióznost ve vztahu k zákazníkům a etická stránka podnikání vůbec. Špatná pověst v tomto směru samozřejmě ovlivňuje rozhodování potenciálních uchazečů reagovat na nabídku zaměstnání. Řada lidí si totiž uvědomuje, že zaměstnání v takovém podniku je do jisté míry diskvalifikuje v případě, že se budou později ucházet o práce někde jinde.<sup>23</sup>

Organizace musí být důvěryhodná nejen pro zákazníky, ale právě také pro vlastní zaměstnance. Teprve když otevřeně komunikujeme o dění ve firmě a o její situaci na trhu, poskytujeme nezkreslené informace, můžeme důvěru získávat. Naše doporučení, požadavky, nabídky, příležitosti musejí být

---

<sup>22</sup> Tamtéž, KOUBEK (2007), Str. 100 - 102

<sup>23</sup> Tamtéž, KOUBEK (2007), Str. 100 - 102

opravdové, dostupné většině zaměstnanců a také pro ně přijatelné. Zde hrají významnou úlohu komunikace – komunikační technologie včetně internetové sítě.<sup>24</sup>

Je tedy třeba si uvědomit, že pracovní atraktivitu a dobrou pověst podniku nevytváří pouze odměna, ale je mnoho dalších atributů, které výsledný image ovlivňují. Většinu z výše zmíněných atributů si může uchazeč sám zjistit ať již prostřednictvím internetu, přátel či současných zaměstnanců podniku. Společnost by však měla specifikovat jednotlivé benefity či motivační faktory ke každé nabízené pozici zvlášť. Obvykle tak při pracovním pohovoru personalista specifikuje veškeré výhody, popřípadě také nevýhody vázící se k dané pozici. Cílem je připravit budoucího zaměstnance na to co všechno může od práce ve společnosti očekávat.

Obecně pak platí, že pro pracovníky v raných fázích kariéry – ve věku do třiceti let a méně je významný postup v kariéře. Pro pracovníky ve středních fázích kariéry 31–50 je důležitá schopnost řídit své kariéry a nalézt uspokojení v práci. Pracovníci v pozdních fázích kariéry se zajímají o jistotu. Je také běžné, že mladší pracovní síly mění své zaměstnání a svého zaměstnavatele častěji než starší pracovní síly a pracovníci na částečný úvazek jsou méně stabilní, než jsou ti na plný úvazek.<sup>25</sup>

Je tedy důležité také zjistit očekávání ze strany uchazeče, abychom věděli, zda jsme schopni jeho požadavky naplnit a reálně na ně reagovat. V případě neuspokojení či pozměnění náplně práce nebo odměňování z naší strany může vést nespokojenost zaměstnance až k odchodu. Pro nás to pak znamená další finanční náklady a časovou náročnost při získávání nového zaměstnance.

Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli. Ideální pracovní smlouva by měla uvádět podrobná očekávání jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Typické smlouvy jsou však neúplné

---

<sup>24</sup> STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. Str. 99

<sup>25</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Str. 333



z důvodů omezené racionality, která limituje hledání individuálních informací, a také z důvodu měnícího se podnikového prostředí, které znemožňuje specifikovat všechny podmínky předem. Jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel si ponechávají možnost vyplňovat bílá místa.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Str. 201

### **3. Získávání zaměstnanců**

Popsání náborového procesu a představení jednotlivých forem získávání zaměstnanců uvádím ve své práci proto, že využití spolupráce s vysokými školami je jednou z metod získávání zaměstnanců. Společnost však může oslovit studenty a absolventy i prostřednictvím jiných metod, které právě uvádím a které mohou dopomoci k získání talentovaných pracovníků.

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Jeho úkolem je zajistit, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.<sup>27</sup>

Postavení podniku a jeho reputace má zcela přirozeně na nábor podstatný vliv. Některé podniky mají jako zaměstnavatelé například tak dobrou pověst, že se vůbec nemusejí uchýlovat k inzerci. Všechna stávající i potenciální volná místa jsou schopni obsadit zájemci, kteří se na ně sami obracejí. Takovou reputaci je nutno pečlivě střežit.<sup>28</sup>

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně v případech, kdy se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů nebo je předvídáme, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů, tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.<sup>29</sup>

Ke zvýšení efektivnosti získávání pracovníků může přispět<sup>30</sup>:

- Náležitá péče o pracovní podmínky

---

<sup>27</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. Str. 68 - 69

<sup>28</sup> LUDLOW, R. – FERGUS, P. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. Str. 55 - 56

<sup>29</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Str. 347

<sup>30</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. Str. 158 – 159

- Náležitá péče o sociálně hygienické podmínky práce
- Péče o sociální rozvoj pracovníků
- Zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci
- Péče o personální rozvoj pracovníků
- Péče o vzdělávání pracovníků
- Význam organizace, její úspěšnost a perspektivy
- Serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání

Pro cíl mé práce se budu soustředit především na personální marketing. Ostatní možnosti ovlivňující efektivnost získávání zaměstnanců jsem představila výše, avšak zabývat se jimi ve své práci nebudu.

Vyhledávání nových pracovníků se děje prostřednictvím náboru. Cílem náboru je získat vhodné pracovníky na konkrétní pracovní místa. Nábor vychází z identifikace konkrétních potřeb jednotlivých pracovišť.<sup>31</sup> Tyto potřeby je důležité si specifikovat ve spolupráci s personálním útvarem a s manažery řídícími obsazované pozice. Je nutné si vyjasnit počet přijímaných zaměstnanců, jejich dovednost a úroveň zkušeností. Nezbytnou součástí, je také stanovení časového rámce, dokdy mají být potřeby lidských zdrojů na jednotlivých pozicích pokryty.<sup>32</sup>

Pokud ve firmě vyvstane potřeba nového pracovníka, oddělení lidských zdrojů má dvě hlavní možnosti, jak nového zaměstnance získat. Může využít stávajících interních zdrojů. Pokud však interní pracovníci nemají dostatečnou kvalifikaci či požadované schopnosti, podnik využívá k získávání nových zaměstnanců externí zdroje.

### **3.1. Metody získávání zaměstnanců**

Výběr metody při získávání nového pracovníka je vždy závislé na povaze obsazované pozice. Pokud je naším cílem oslovit co nejvíce lidí na dělnickou pozici využijeme jiné metody než při získávání zaměstnanců do vedoucích či manažerských pozic. Metoda získávání je tak přímo závislá

<sup>31</sup> BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Str. 70

<sup>32</sup> CASCIO, W .F. *Managing Human Resources – productivity, quality of work life, profits*. USA: McGraw Hill Book Company, 1986. Str. 201

na popisech a specifikacích pracovních míst, které by měl mít každý podnik zpracované.

Některé společnosti využívají kombinaci více metod za účelem zvýšení efektivnosti, avšak zde je třeba vzít v úvahu vynaložené finanční náklady.

Vždy je nutné proces náboru přizpůsobit obsazované pozici.

Podnik by měl proto mít zpracovány nejen výše zmíněné základní charakteristiky všech pracovních činností ve formě popisů pracovních míst, které zahrnují obsahovou náplň a podstatné úkoly či vazby na ostatní pracovní místa, ale i základní nároky a požadavky na pracovníky.<sup>33</sup>

Jak jsem již zmínila výše, také Armstrong upozorňuje na vzájemné sdělení si očekávání. Právě ze specifikace pracovního místa, jež je zmíněno v inzerátu či v nabídce práce, by měl kandidát rozpoznat, zda má dostatečnou kvalifikaci pro nabízenou pozici. Kvalitní specifikací místa, se podnik vyhne návalu nekompetentních kandidátů nebo naopak překvalifikovaných uchazečů.

### **3.1.1. Interní zdroje:**

Nejlevnější metodou jak pokrýt vzniklou potřebu zaměstnanců je využití interních zdrojů. Zásada využívání vnitřních zdrojů směřuje k tomu, aby volná pracovní příležitost byla vždy v první řadě nabídnuta současným zaměstnancům. Díky této zásadě má každý zaměstnanec kromě pracovní jistoty zajištěnou i možnost pracovního postupu. Tato metoda také přispívá ke zlepšení morálky pracovníků a pro budoucnost má význam tom, že přitahuje zájemce o práci a pomáhá organizace udržet současné zaměstnance.<sup>34</sup>

#### Výhody a nevýhody interních zdrojů:<sup>35</sup>

##### **VÝHODY**

- Kandidáti jsou orientováni do organizace a znají ji
- Firma má spolehlivé informace o kandidátech
- Cena náboru je nižší
- Je umožněna mobilita zaměstnanců po pracovních místech

<sup>33</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. Str. 324-325

<sup>34</sup> WERTHER, W. – DAVIS, K. *Lidský faktor a personální Management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. Str. 127

<sup>35</sup> VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Str. 16

## **NEVÝHODY**

- Interní kandidáti přinášejí méně nových nápadů
- Dosti často je nutné nákladné školení a výcvik
- Je narušena kandidátova současná práce
- Výběr je ovlivněn politikou společnosti

### **3.1.2. Externí zdroje:**

Pokud nejsou vhodné kandidáti mezi stávajícími zaměstnanci, pak je třeba soustředit se na získávání uchazečů z vnějších zdrojů.

Významným příspěvkem pracovníků přicházejících „zvenku“ je mimo jiné to, že s sebou přinášejí neotřelý pohled na podnikové problémy, nejsou zasaženi tím, co bývá charakterizováno jako „provozní slepota“, jež se projevuje v neschopnosti změnit úhel pohledu na prostředí vlastního pracoviště.<sup>36</sup>

Výhody a nevýhody externích zdrojů:<sup>37</sup>

## **VÝHODY**

- Kandidáti jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek
- Kandidáti se mohou dobře znát s konkurencí
- Kandidáti mohou mít širší zkušenosti
- Kandidáti mohou mít nové dovednosti

## **NEVÝHODY**

- Pravděpodobnost chyby výběru je vyšší, protože jsou k dispozici méně spolehlivé informace
- Je potřeba dlouhá doba na zorientování a zapracování nového člověka
- Proces výběru může být drahý a dlouhý

### **Externí zdroje:**

- Kontakty s úřady práce
- Spolupráce s personálními agenturami
- Vytipování zcela konkrétních odborníků z jiných podniků – headhunting
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Spolupráce s vysokými školami, středními školami a učilišti

---

<sup>36</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. Str. 325

<sup>37</sup> VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Str. 16

### Spolupráce s úřady práce

Spolupráci s úřady je vhodné využít v případě obsazování pracovních míst, které nevyžadují vysokou kvalifikaci, jelikož lidé registrovaní na úřadu práce mají obvykle nižší vzdělání.

Jedná se však o levnou metodu, jelikož úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro podnik. Úřady samy zajišťují potřební informace o uchazeči a samy mohou zajistit jakýsi předběžný výběr, poskytnout materiály uchazeče apod. V některých případech pak může podnik získat i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka (jedná se především o osoby se změněnou pracovní schopností).<sup>38</sup>

### Spolupráce s personálními agenturami

Při výběru agentury nesmíme dát pouze na značku poradenské firmy a reference. Mnoho manažerů a personalistů tvrdí, že stěžejní je zkušenost a dovednost konzultanta, který je na váš projekt přidělen. Dalším bodem je způsob spolupráce. Můžeme se domluvit jen na dílčí spolupráci, jako je první preselektce kandidátů, či zrealizování assessment centra atd.<sup>39</sup>

Většina agentur se zaměřuje na získávání pracovníků pro sekretářskou a administrativní práci. Jsou obvykle rychlé a efektivní, ale dosti drahé. Proto může být levnější inzerovat, zejména, je-li nabídka pracovních sil větší než poptávka po nich. Agentury by měly být pečlivě informovány o tom, co se od nich očekává. Čas od času nabízejí nevyhovující uchazeče, ale toto riziko lze snížit, jestliže se jim jasně sdělí naše požadavky.<sup>40</sup>

### Headhunting

Headhuntingové společnosti poskytují služby, které jsou na nejvyšší úrovni v této branži podnikání. Profesionální headhunter postupuje podle zakotvených pravidel a respektuje etické zásady svého řemesla. Je najímán při obsazování seniorských a vrcholových pozic. Při hledání vhodného kandidáta musí být diskrétní a neinzerovat. Seznam osob sestavuje na základě databází nebo se spoléhá na svou síť kontaktů a doporučení.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. Str. 85

<sup>39</sup> VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Str. 22

<sup>40</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Str. 355

<sup>41</sup> DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2012. Str. 148

### Vlastní inzerce ve sdělovacích prostředcích<sup>42</sup>

Jedná se o nejobvyklejší metodu přilákání uchazečů. Cílem inzerování by mělo být:

- Upoutat pozornost
- Vytvářet a udržovat zájem – informaci o pracovním místě, podniku a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem
- Stimulovat akci – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

Veškeré tyto faktory musíme vzít v úvahu a na jejich základě také rozhodnout, které médium využijeme k prezentování našeho inzerátu. Mezi nejvyužívanější patří tisk a internet.

### Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jedná se tedy o spolupráci firem s univerzitami, školami, učiteli apod. Mnohé společnosti, které organizují pro studenty „dny otevřených dveří“ a účastní se různých akcí, si tímto způsobem získávají pracovníky s potřebným profesním zaměřením a vyhledávají si talenty. Tyto organizace nabízejí studentům a absolventům stáže, které bývají v podstatě „zkušebními obdobími“. Organizace, které provozují školy či učiliště, si tak připravují i vlastní pracovníky.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Str. 348

<sup>43</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: 2010. Str. 87

## **4. Spolupráce firem se studenty**

Vzhledem k cíli mé práce, se spolupráci firem se studenty budu věnovat podrobněji, jelikož z této teoretické části budu přímo vycházet při navrhování spolupráce u společnosti ELKO EP.

Široce používanou metodou získávání pracovníků je přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi. Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická povolání, a zajišťuje si tak přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami zase usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání. Existují možnosti, jak si do určité míry zavázat vyhlédnutého studenta – různé smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studií, které mohou obsahovat i požadavek žádoucího profilování studenta, např. pomocí vhodného výběru volitelných předmětů, tématu diplomové práce aj. Při některých formách spolupráce má organizace také možnost vyhlédnutého studenta důkladněji poznat, má o něm více informací než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání.<sup>44</sup>

K 30. 9. 2012 bylo evidováno skoro 35 000 absolventů škol a mladistvých. Jejich počet vzrostl ve srovnání s předchozím měsícem o bezmála 10 000 osob. Na celkové nezaměstnanosti se podíleli 7 %. Zaměstnavatelé nemají zájem o čerstvé absolventy středního i vyššího vzdělávání z několika důvodů. Chybí jim praxe, často se neumějí správně prezentovat, rozhodovat se či pracovat v týmu. Mladí lidé se tak snadno mohou ocitnout v začarovaném kruhu. I tato skutečnost dokládá, jak důležité je, aby studenti získávali praxi již v průběhu studia.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. Str. 138 - 139

<sup>45</sup> <http://www.novinky.cz/kariera/281017-bez-praxe-nenajdou-praci-bez-prace-neziskaji-praxi.html>



## Výhody a nevýhody spolupráce firem se studenty

### Výhody:<sup>46</sup>

Metoda je vhodná pro získávání čerstvých absolventů škol či pro získávání studentů na dočasnou práci či částečný úvazek. Obvykle je potřeba mít informace o obsahu vzdělávání na jednotlivých školách, a tedy o profilu absolventa či studenta.

Bezpochyby se jedná o levnou metodu. Škola často sama dělá jakýsi předvýběr a může doporučit vhodného studenta či absolventa. Existuje i možnost dohodnout se se studentem na jeho profilaci pomocí volitelných předmětů či diplomové práce. Podnik má také možnost důkladněji poznat vytipovaného studenta, má o něm více informací než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání. Organizace je informována o profilu studia a ví, jaká je zhruba paleta znalostí a dovedností absolventa příslušné školy.

Tato forma spolupráce je výhodná i pro získávání dočasných pracovníků (např. pro práci o prázdninách) nebo pracovníků na zkrácený úvazek.

### Nevýhody:<sup>47</sup>

Studenti či absolventi škol zpravidla nemívají žádné pracovní zkušenosti, je třeba jim věnovat více pozornosti při jejich adaptaci a zácviu na práci v podniku. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol v průběhu celého roku. Někdy se to řeší tak, že uvolněná místa jsou obsazena dočasně do doby, než bude moci nastoupit absolvent či student školy nebo v případech, kdy je známo, že se v dohledné budoucnosti místo uvolní, zařazuje se student školy do různých forem vzdělávání pracovníků organizace. Přitom se velmi často používá rotace práce.

---

<sup>46</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. Str. 84-85

<sup>47</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. Str. 138

### Použití:

Pro pokrytí dočasné potřeby práce (o prázdninách) nebo pro porytí zkráceného úvazku (během školního roku), pro hledání čerstvého absolventa, nevadí-li podniku nedostatek jeho praktických zkušeností.<sup>48</sup>

### **4. 1. Druhy spolupráce:**

V zahraničí jsou velmi rozšířené pracovní programy, kde studenti mohou být zařazeni na **part-time job a part-time school**. Jedná se o delší období, kdy student měsíc navštěvuje školu a další měsíc vykonává praxi ve firmě. Tento program je pro studenty velmi atraktivní, jelikož jim umožňuje nejen získání praxe, ale zároveň také možnost formálního vzdělávání. Bývá také časté, že po dokončení vysoké školy, je studentovi nabídnuta práce v této společnosti na hlavní pracovní poměr.<sup>49</sup>

Od klasické praxe, která je u nás obvykle realizována prostřednictvím práce na zkrácený pracovní poměr či docházení studenta do firmy na 2–3 dny v týdnu, má pak tento program výhodu především v delším jednorázovém působení studenta ve firmě. Firma pak může studentovi zadat i delší projekt, který není omezen na vypracování během několika dnů, či jej vyslat na pracovní cestu jako doprovod vedoucích pracovníků. Typ **praxe v ČR** ale samozřejmě vychází z toho, jak je časově nastavené studium na vysoké škole.

### **Veletrhy práce**

V posledních letech jsou firmami také velmi vyhledávány veletrhy práce.

Jsou to zaměstnavateli sponzorovaná shromáždění, na která si mohou studenti přijít promluvit o možnostech budoucího zaměstnání se zástupci jedné nebo více společností.<sup>50</sup>

Výhodou pro firmu je, že může uskutečnit první kontakt s širokou skupinou budoucích absolventů a provést první předvýběr, který může probíhat formou:

---

<sup>48</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. Str. 85

<sup>49</sup> BYARS, L. – RUE, L. *Human Resource Management*. Boston: IRWIN, 1991. Str. 141- 142

<sup>50</sup> MILKOVICH, G. – BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. Str. 266

- V úvodní prezentaci zástupce firmy oslovuje široké plénum účastníků – charakterizuje postavení společnosti, dává nahlédnout do podnikatelských záměrů a nastiňuje strategii lidských zdrojů,
- Zájemci o nabídku mohou být pozváni na druhý den k hodinovému setkání ve skupině až o 15 účastnících, ze skupinové diskuze může vykristalizovat, že u jedné až dvou osob existují předpoklady k zaměstnání, a proto jsou pozvány k dalšímu setkání mimo akademickou půdu.<sup>51</sup>

Zde je však nutné zvážit náklady, které jsou s touto akcí spojeny. A to se týká nejen relativně vysokého poplatku za účast – resp. možnost prezentování své firmy na trhu, ale také jízdného, prospektů a vůbec času vynaloženého na tuto akci. Veletrhy se obvykle konají v hlavním městě či v městech se silným vysokoškolským zázemím. Pro menší společnosti tak mohou vynaložené náklady přesahovat nad samotnou efektivitou celého procesu.

V České republice patří mezi nejvyhledávanější pracovní veletrh Career Days. Career Days představují unikátní příležitost k setkání studentů s představiteli významných společností. Jsou jedinečnou možností, jak získat přehled na trhu práce a přirozeným krokem k úspěšné kariéře.

Career Days jsou určeny všem studentům vysokých škol, kteří nečekají, až si je zaměstnavatel najde, ale aktivně se zajímají o možnosti svého budoucího uplatnění.

„Firma zblízka“ je stěžejním prvkem Career Days. Tato setkání se zástupci společností probíhají v konferenčních místnostech v 30 či 60 minutových intervalech. Program setkání mají plně v kompetenci zúčastněné společnosti, oblíbenými formami jsou prezentace doplněny prostorem pro dotazy, osobní konzultace či pohovory jeden na jednoho. Výhodou je možnost registrace dopředu prostřednictvím internetových stránek – díky tomu si aktivní studenti zajistí místa u preferovaných společností.<sup>52</sup>

Dále se zaměřím na možnosti zaměstnávání studentů při škole, student není zaměstnancem společnosti na hlavní pracovní poměr, ale níže zmíněné

<sup>51</sup> KLEIBL, J. - DVOŘÁKOVÁ, Z. - ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2001. Str. 31

<sup>52</sup> [http://www.careerdays.cz/?page\\_id=8](http://www.careerdays.cz/?page_id=8)

formy spolupráce vykonává při studiu. Proto jsou níže zmíněné možnosti vhodné jak pro studenty vysokých škol, tak i pro středoškoláky.

### **Campus recruiting<sup>53</sup>**

V zahraničí je campus recruiting častým prostředkem spolupráce organizací se studenty. Tuto možnost využívají jak privátní tak i státní organizace. Tato akce je obvykle koordinována univerzitou nebo vysokou školou, která zajistí podmínky k tomu, aby studenti měli možnost setkat se se zástupci organizací. Obvykle organizace vyšlou jednoho nebo více náborářů, aby si vytipovali vhodné studenty a popřípadě s nimi již provedli přijímací pohovory. Nejvíce slibní kandidáty jsou poté pozváni k návštěvě společnosti, aby se také oni sami mohli přesvědčit, zda jim práce ve společnosti bude vyhovovat.

### **Studentské soutěže**

Může se jednat o projekt, výzkum, zpracování závěrečných prací apod., kdy společnost nejlepší a nejtalentovanější studenty odmění. Odměny mohou být jak finanční tak také ve formě nabídek dlouhodobější spolupráce či přímo nabídnutí konkrétního místa ve firmě.

### **Spolupráce se studentskými organizacemi<sup>54</sup>**

Studentské organizace jsou dalším prostředkem, jak firma může získat talentované studenty nejen z českého vysokoškolského prostředí, ale také ze zahraničí. Jednotlivé organizace se zaměřují na různé druhy spolupráce od prezentování firmy mezi studenty až po vyhledání vhodného studenta či absolventa pro obsazovanou pozici ve firmě.

IAESTE je studentská organizace, která kromě vydávání zajišťování zahraničních stáží studentům, pořádá projekty, kde zprostředkovává kontakt mezi studenty a jejich budoucími zaměstnavateli. Jsou to Katalog iKariéra, Veletrhy pracovních příležitostí a server iKariéra.cz.

Velice známou je také organizace AIESEC, kde hlavní činností je rozvoj členů a realizace zahraničních odborných stáží. A to jak na straně českých studentů, kteří odjíždějí na stáže do celého světa, tak na straně studentů přijíždějících do

---

<sup>53</sup> BYARS, L. - RUE, L. *Human Resource Management*. Boston: IRWIN, 1991. Str. 141- 142

<sup>54</sup> <http://www.zcu.cz/study/student-organizations>

České republiky. V České republice AIESEC organizuje různé tréninky, přednášky a workshopy. Členové se mohou zúčastnit národních či nadnárodních konferencí a díky tomu získat větší uplatnění na trhu práce.

### **Stínování manažerů**

ManagerShadowing je program zaměřující se na spolupráci organizací s vysokými školami. Principem programu je krátkodobá stáž vysokoškolských studentů v přihlášených společnostech. Vysokoškolští studenti budou mít příležitost pomoci „stínování“ manažerů se zapojit do pracovního procesu, seznámit se s manažerskou prací v praxi a získávat množství zajímavých informací a zkušeností, které pak mohou porovnat se svými teoretickými znalostmi. A manažeři se na druhou stranu mají možnost setkat s novým pohledem na svou práci, s novými talenty a potenciálními zaměstnanci nebo pracovními partnery v zaměstnání.<sup>55</sup>

Při stínování je jednotlivci umožněno sledovat jiného člověka při vykonávání jeho práce. Může se například jednat o situaci, kdy jednatelce tráví den po boku manažera, což napomáhá většímu pochopení činností, které s sebou role manažera přináší, nebo o dlouhodobý pobyt v kanceláři člověk, který je stínován, kdy stínující osoba sice vykonává specifickou roli, ale je v dostatečné blízkosti, aby mohla stínovanou osobu pozorovat při práci.<sup>56</sup> Během programu je důležité nejen „stínovat“ je potřeba vytvořit prostor pro reflexi, rámování a další podobné aktivity.<sup>57</sup>

### **Spolupráce při psaní BP a DP**

Jedná se o velmi častou formu spolupráce, která je využívána především velkými společnostmi, které vypisují témata, jejichž zpracování má pro firmu praktický výstup. Studenti ale si mohou vybrat nejen již z nabízených témat, která obvykle naleznou na internetových stránkách firem, ale mohou také požádat o spolupráci a konzultaci k práci, jejíž téma si vybrali sami, ale které se vztahuje k činnosti dané společnosti.

---

<sup>55</sup> <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=892>

<sup>56</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Str. 80

<sup>57</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Str. 106

## **Stáž<sup>58</sup>**

Cílem je rozšířit a prohloubit praktické znalosti a dovednosti účastníka, rozšířit jeho odbornou kvalifikaci na jiném pracovišti, například i zahraničním. Učení se akcí, ačkoli možná riskantní je nejlepším způsobem osvojení si skutečné práce. Jednotlivce získá širší zkušenosti s danou prací, roste jeho zájem a motivace učit se novým věcem

Níže popsané formy spolupráce jsou již specifické v tom, že vyžadují každodenní přítomnost studenta – jedná se tedy o práci na hlavní pracovní poměr.

## **Trainee programy<sup>59</sup>**

Jsou určeny pro absolventy škol. Účastníci programu se obvykle stávají zaměstnanci organizace po dobu konání programu. Po každého účastníka je vytvořen rozvojový plán, který může mít různorodou podobu. Obvyklá délka programu je půl roku až jeden rok. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnuta možnost dále pracovat v organizaci. Organizace si vyhledávání talentovaných jedinců většinou nezajišťují vlastními silami, obvykle spolupracují s externími agenturami či poradenskými firmami, které se na identifikaci talentovaných studentů zaměřují.

## **Pověření úkolem<sup>60</sup>**

Talentovaný zaměstnanec je pověřen, většinou přímým nadřízeným, vykonat určitý úkol. Ke splnění úkolu jsou mu vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Při plnění úkolu je pečlivě sledován. Smyslem je naučit talentovaného jedince rozhodovat se a řešit úkoly samostatně a tvůrčím způsobem a motivovat ho.

Tuto formu spolupráce bych firmě doporučila realizovat v rámci stáže či stínování manažerů.

---

<sup>58</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. Str. 81

<sup>59</sup> Tamtéž, HORVÁTHOVÁ (2011), Str. 80

<sup>60</sup> Tamtéž, HORVÁTHOVÁ (2011), Str. 80

## **Rotace práce (jobrotation)**

Rotací rozumíme dočasný pobyt zaměstnance v různých částech organizace, kdy do plánu rotací můžeme zahrnout i stáže. Rotace vede k rozšiřování zkušeností a schopností zaměstnance poznávání pracovních postupů a úkolů celé organizace. Během rotace dochází k řadě „křížových“ efektů, kdy se rotující seznamuje s prací dočasného pracovního místa, pracoviště či úseku, to se naopak seznamuje s praxí původního místa, pracoviště či úseku rotujícího zaměstnance. Rozvíjí se flexibilita pracovníka, schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti.<sup>61</sup>

Často v sobě nosíme předpoklad, že rotace jsou vhodný nástroj na počátku kariéry, aby se daný člověk dobře zorientoval. Ovšem daleko větší efekt mohou přinést pracovníkovi a organizaci, jestliže proběhnou ve fázi plně rozvinuté kariéry.<sup>62</sup>

## **Práce na projektech**

V rámci práce na projektech uvnitř organizace dochází k akčnímu učení talentovaného zaměstnance, k rozvoji týmové práce, k možnosti účastnit se skupinových aktivit, k rozvoji schopnosti vést. Jednotlivec je stimulován novým náročnými úkoly, vedoucí manažer ho může sledovat v situacích, které pro něj nejsou běžné. Talentovaný zaměstnanec se stává součástí sociálních vazeb, které v organizaci fungují, získává zpětnou vazbu od všech ostatních a může se lépe s organizací ztotožnit.<sup>63</sup>

Opět jedna z forem spolupráce, jež by dle mého názoru měla být ve firmě součástí dlouhodobějšího programu – stáže, trainee program.

Účastnit se CareerDays a čekat na studenty, kteří projeví zájem o psaní diplomové práce z firmy, nabízet stáže a možnost zařazení do programu trainee, to už nestačí. Silné firmy jdou dál. Protože mnohdy nejsou spokojeny s profilem absolventa, který není připraven pro praxi, snaží se ovlivnit obsah a zaměření studia. Sponzoring podmiňující zřízením určitého oboru, předmětu.

---

<sup>61</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. Str. 81

<sup>62</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Str. 104

<sup>63</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. Str. 81

Přednášejícími jsou experti z firmy, kteří mohou sledovat studenty minimálně po dobu jednoho semestru, vybízet je k psaní diplomových prací.<sup>64</sup>

#### **4. 2. Atraktivní zaměstnavatelé pro studenty**

V rámci této podkapitoly bych ráda poskytla stručný přehled společností, jež mezi studenty patří mezi nejžádanější. V rámci výzkumu jsou totiž představeny nejen nejžádanějších firmy, ale také preference toho, co studenty při vyhledávání zaměstnavatele nejvíce ovlivňuje. Právě tyto výsledky ukazují na to, jak nastavit formu spolupráce se studenty a hlavně co studentům či absolventům nabízet, aby měli o naši společnost zájem. Vždy je samozřejmě důležité přizpůsobit aplikaci těchto poznatků velikosti a struktury podniku.

Nejžádanější firmou je pro studenty Google. Letošní ročník průzkumu Nejžádanější firma (The Most Desired Company), mapující představy vysokoškolských studentů o budoucím zaměstnání, vynesl na první místo společnost Google, která přeskočila předchozího dvojnásobného vítěze ČEZ. Na dalších místech si přehodili pořadí bankovní zástupci — třetí ČSOB a čtvrtá Komerční banka. Ke každoroční stálici Coca – Cole se dostali skokani letošního roku KPMG, Škoda auto a Ernst&Young.

Výzkum, uskutečněný studentskou organizací AIESEC, výzkumnou agenturou Ipsos Tambor a Klubem zaměstnavatelů, se zaměřil na zjištění preferencí především mezi studenty ekonomických, technických a humanitních oborů, což se projevilo i ve výsledném počtu bodů. U studentů vedou silné značky. Představa mezi studenty je jasná, preferují silné značky s kvalitním zázemím a perspektivou kariérního růstu, což naznačila desítka nejžádanějších společností. Finální pořadí odráží také fakt, že studenti reflektují neklidnou dobu na trhu práce a poohlížejí se po jistotě a prosperitě<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Str. 111

<sup>65</sup> <http://www.novinky.cz/kariera/271234-nejzadanejsi-firmou-je-pro-studenty-google.html>



## **5. Talent management**

Oblastí talent managementu jsem se částečně zabývala i v předchozích kapitolách. Jednotlivé možnosti spolupráce, které jsem zmínila, mohou být právě v rámci talent managementu nastaveny jako oblasti rozvoje pro talentované zaměstnance.

Talent je přirozená schopnost, dispozice vykonávat určité činnosti, respektive řešit konkrétní problémy na špičkové úrovni. Talent je také označován jako projevené nadání.<sup>66</sup>

Identifikace talentů a jejich následné zařazení do programu je pro organizaci nejen důležité, ale i citlivé. Vybraní talenti nejsou pro druhé neznámými. Výběr musí být vnímán jako spravedlivý. Proto se do identifikace talentů často zahrnují spolupracovníci. Děje se to ve formě návrhů či diskuzí nad nominací a jejím potvrzením. Důležité je, aby nominace do programu měla co nejširší podporu a nebyla jen rozhodnutím přímého nadřízeného. Taktéž nominovaný s širokou podporou s velkou pravděpodobností bude mít silnější závazek než při nominaci personálním oddělením. Samotný proces nominace již stojí na pomezí identifikace a získávání.<sup>67</sup>

Jelikož se ve své práci soustředím především na talentované studenty a absolventy, poukázala bych na výsledky výzkumu zmíněného výše, kde mezi jejich hlavní preference ovlivňující výběr zaměstnání, patří možnosti kariérního růstu. Nastavení kariéry a jejich jednotlivých kroků je nedílnou součástí talent managementu.

Zde opět nesmíme zapomínat již na výše zmíněnou psychologickou smlouvu.

Psychologický kontrakt však musí být vyvážený. Firmy si dávají záležet na jasné formulaci kontraktu a očekávání. Součástí kontraktu je úmluva o tom, že účast v programu neznámá jakékoli úlevy v práci samotné a není ani zárukou kariéry. Tou mohou být jen výsledky. Navíc účast také může znamenat počáteční zpomalení kariéry. Ti, kteří nevstoupí do talent managementu, mohou mít zpočátku rychlejší kariérový postup, později je však „talenti“ mohou, ale nemusí předběhnout. Talent management je příležitostí,

---

<sup>66</sup> PALÁN Z. *Výkladový slovník – Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002. Str. 210

<sup>67</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Str. 113

kteřá zvyšuje pravděpodobnost uplatnění se ve firmě v ceněné pozici. Je třeba jasně a vyváženě formulovat, co od vybraného talentu požadujeme a chceme.<sup>68</sup>

Vlastní rozvojový program talent managementu v organizaci by měl sestávat z:<sup>69</sup>

1. Zajištění podpory a zájmu vrcholového vedení organizace investovat do talent managementu. Jedná se nejen o vymezení základního rozpočtu na talent management ale uvažování možnosti vynakládání i dodatečných nutných finančních prostředků.
2. Zhodnocení současného výkonu a budoucího potenciálu zaměstnanců a identifikace talentu kritického pro současnou výkonnost a budoucí rozvoj organizace. Nemělo by dojít k situaci, že se organizace příliš koncentruje na kompetence vyžadované pro současnou práci
3. Naplánování aktivit programu tak, aby došlo k rozvoji kompetencí. Vytvořením aktivit přinášejících přidanou hodnotu, které odlišují organizaci od konkurentů a kladou důraz na osobitost kultury organizace, můžeme přispět k posílení učení se a udržení talentů.
4. Stanovení délky programu. V některých případech se bude jednat o kontinuální proces. Pokud ale existují specifické nedostatky v plánování nástupnictví, může být vhodnější program přesně časově definovat, což následně vede k ukázněnosti při stanovování konečného cíle a definovaného výstupu. Rovněž by měla být zajištěna logická posloupnost rozvoje jednotlivé kompetence tak, aby každý její následující dílčí rozvoj stavěl na předcházející zkušenosti. Pokud dílčí rozvojové kroky neprobíhají v nejefektivnějším pořadí, snižuje se celková efektivita rozvojového programu.

Zde bych se opět vrátila k personálnímu marketingu – jako důležitému komunikačnímu kanálu mezi společností a uchazeči o práci. Stěžejní body talent managementu – které je vždy nutné zdůraznit s ohledem na cílenou skupinu, je rozhodně důležité představit a hlavně vyzdvihnout při prezentaci společnosti navenek. V případě absolventů je důležité tyto informace uvést v rámci prezentace absolventského programu, či jiné nabízené formy

---

<sup>68</sup> Tamtéž, HRONÍK (2007), str. 113

<sup>69</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. Str. 79-80

spolupráce. Podnik musí ukázat, jak mu na zaměstnancích záleží a jak si jich váží. To, mohou nově příchozí zaměstnanci pozorovat hned během prvních dnů svého působení ve společnosti. První dny by měly zaměstnance utvrdit v tom, že jeho volba, nás jako zaměstnavatele, byla správná.

### **5. 1. Adaptační proces**

Vzhledem k tomu, že ve své praktické části budu společnosti ELKO EP navrhovat zavedení trainee programu, ráda bych se zaměřila také na adaptační proces. Cílem společnosti je, aby studenti či absolventi po uplynutí praxe nadále zůstali ve společnosti. Aby toho bylo docíleno, musíme si jich od začátku vážit a pečovat o ně. První možností, kde s kvalitní péčí můžeme začít je dobře připravený adaptační proces.

Adaptace pomáhá tvořit v myslích nových zaměstnanců příjemný image organizace a je proto také hodnotnou činností veřejných vztahů. V případě, kdy se nový zaměstnanec cítí hned zpočátku špatně, může se stát, že se druhý den do práce nevrátí. To by mohlo být velmi nákladným plýtváním zdrojů, které by se měl snažit manažer lidských zdrojů eliminovat.<sup>70</sup>

Adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se – kromě věcné stránky adaptačního procesu – i novému sociálnímu prostředí.<sup>71</sup>

Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka spočívají v dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku.<sup>72</sup>

Proces pracovní a sociální adaptace na novém pracovišti, zvláště v případě, že jde o mladého pracovníka, který nastupuje do svého prvního zaměstnání – má mnohdy až zásadní význam pro další utváření jeho osobnosti:

---

<sup>70</sup> FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Str. 211

<sup>71</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. Str. 322

<sup>72</sup> Tamtéž, BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. (2002), Str. 342

jak z hlediska případného dalšího rozvoje jeho schopností, tak z hlediska jeho motivace či z hlediska jeho postojů k práci a k lidem. Navíc adaptační proces nového pracovníka dává první příležitost k jeho pracovnímu hodnocení a v návaznosti pak ke konkretizaci jeho kariérového plánu.<sup>73</sup>

Základní funkce dobře realizované integrace a adaptace jsou například tyto:<sup>74</sup>

Pro zaměstnance:

- Motivační (firma má o zaměstnance zájem)
- Informační (zaměstnanec se dostává systematicky k důležitým informacím)
- Sociální (zaměstnanec se seznamuje s ostatními zaměstnanci ve firmě - zapracovává se do týmu)
- Kontrolní (zaměstnanec cítí tlak na svoji výkonnost a aktivitu)
- Psychohygienické (zaměstnanec se zbavuje úzkosti, že něco nezvládne)
- Rozvojová (zaměstnanec se učí nové věci, a to posiluje jeho sebevědomí)
- Sebereflexní (zaměstnanec rychle zajišťuje, zda na novou pozici stačí)
- Rekapitulační (zaměstnanec se integruje do firemní kultury a může se rychleji rozhodnout, zda mu vyhovuje)

Pro organizaci:

- Rychlé zapracování
- Zpětná vazba k procesu náboru a výběru
- Rozvinutí výkonnosti zaměstnance
- Zlepšení image firmy
- Argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem
- Ušetření nákladů při rozloučení se
- Efektivní využití zkušební doby
- Zlepšení komunikace a týmové spolupráce
- Registrace možných chyb v podnikových procesech

---

<sup>73</sup> STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. Str. 376

<sup>74</sup> VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Str. 93

### Orientace (adaptace) pracovníků se zaměřuje na 3 oblasti<sup>75</sup>:

<b>Celopodniková orientace</b>	<b>Orientace v útvarové jednotce</b>	<b>Orientace na konkrétní pracovní místo</b>
Informace obecného rázu, společné pro všechny pracovníky podniku	Detaily a specifika, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru	Obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě

Adaptovanost posuzuje přímý nadřízený, popř. vedoucí útvaru, nebo kolegové. Jejich výpověď může být doplněna o vyjádření nového zaměstnance, jak hodnotí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Vypovídá o spokojenosti s prací a socializaci ve skupině a organizaci. Poskytuje tak personálnímu útvaru informace použitelné k zdokonalování orientačního programu.<sup>76</sup>

Je důležité, aby v celém procesu adaptace měl nový zaměstnanec svého mentora, tím může být buď jeho přímý nadřízený, nebo jiný pověřený pracovník.

Mentoring lze definovat jako metodu pomáhání lidem při učení na rozdíl od koučování, které je poměrně direktivním nástrojem zvyšování schopnosti lidí. Jde o vzdělávání při výkonu práce, které samozřejmě je tím nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel pracovního místa nebo role potřebuje. Neexistují žádné standardní procedury mentoringu, i když je důležité si vybrat mentory, kteří zřejmě uplatňují správnou nedirektivní, ale užitečnou pomoc osobě nebo osobám, s nimiž jednají. V každém případě musejí být mentoři pro svou roli dobře informováni a proškoleni.<sup>77</sup>

Nastavit kvalitně adaptační proces je právě u nových zaměstnanců velice důležité, protože jejich situace převyšuje fluktuaci ostatních skupin

<sup>75</sup> PALÁN Z. *Výkladový slovník – Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002. Str. 8

<sup>76</sup> KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2001. Str. 51

<sup>77</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Str. 469

zaměstnanců. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Důraz je v posledních letech kladen i na poznání organizační kultury, a proto program vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost – slouží k výslovnému sdělení, jak má kulturní přizpůsobení zaměstnance fungovat. Výsledkem procesu adaptace je především začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů* Praha: C. H. BECK, 2012. Str. 162 - 164

## 6. Profil společnosti

Již přes 18 let společnost Elko EP, s.r.o. vyvíjí a vyrábí modulové elektronické přístroje. Společnost prošla dynamickým vývojem: z původně rodinné manufaktury vznikl velký podnik se 180 zaměstnanci, vlastním vývojovým zázemím a moderními výrobními technologiemi. Díky této tradici a bohatým zkušenostem podnik začal vyrábět i vlastní systém inteligentní elektroinstalace **iNELS** a bezdrátové ovládání **RF Control**.

Zákazníkům je nabízeno komplexní řešení, technická podpora a pomoc, poradenská služba, kvalitní výrobky a optimální cena. Hlavní část prodeje společnosti ELKO EP, s.r.o. tvoří **elektronické přístroje**, jejichž cílem je rozšíření základní elektroinstalace o možnosti a funkce, které přináší uživateli vyšší užitek a komfort.

Název: Elko EP, s.r.o.

Právní norma: s. r. o

Založeno: roku. 1993

Sídlo: Holešov – Všetuly, Česká republika

Produkty	RELÉ	Elektronické modulové přístroje
	INELS	Inteligentní elektroinstalace
	RF	System bezdrátového ovládání
	LOGUS90	Domovní vypínače a zásuvky
	INSTAL	Přístroje pro jištění a spínání
	ETI	Jističe, chrániče, pojistky

Počet zaměstnanců: 160

- organizační strukturu společnosti přikládám v příloze č. 1

Společnost, aby byla schopna existence, musí mít především kvalitní lidské zdroje, což je největší podíl úspěchu každé organizace. Na lidských zdrojích "stojí a padá" i celá společnost. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 32 let, čímž se také odlišujeme od jiných společností.

Naše společnost sama zabezpečuje veškerý chod firmy od vývoje až po prodej výrobků, proto poskytuje širokou oblast možností uplatnění jak zkušeným specialistům, tak i absolventům či studentům.<sup>79</sup>

Jsme společností, která si vyvíjí, vyrábí a prodává své vlastní výrobky. Díky tomuto širokému spektru jsme schopni poskytnout uchazečům o zaměstnání, absolventům či studentům širokou oblast možností jejich uplatnění právě v naší společnosti. Naše motto je „**vždy něco navíc**“ a to se týká samozřejmě i sféry řízení lidských zdrojů. V duchu tohoto motto se snažíme podporovat naše zaměstnance a motivovat je k tomu, abychom díky jejich know-how byli vždy krok před naší konkurencí.<sup>80</sup>

### **6. 1. Lidské zdroje v organizaci**

Útvar lidských zdrojů společnosti tvoří HR manažerka, jež je odpovědná za celou personální politiku společnosti včetně nábory zaměstnanců a jejich rozvoje.

Rok od roku zaznamenává HR specialista zvýšenou poptávku po kvalitní pracovní síle u elektrikářských a technických oborů. Jako výrobní firma je společnost vystavena nemalému úsilí své partnery zaškolit. Společnost sama zabezpečuje veškerý chod firmy od vývoje až po prodej výrobků, proto poskytuje širokou oblast možností uplatnění jak zkušeným specialistům, tak i absolventům či studentům.<sup>81</sup>

Cílem společnosti je zvýšit zájem studentů o práci zde, zvýšit také zájem pokračujících studentů po ukončení školy. Nalézt tak určité inovace v rámci spolupráce se studenty a programů jim určených.

### **6. 2. Personální marketing**

V současné době je nejvíce rozšířenou a využívanou metodou k oslovení potenciálních uchazečů online recruitment. Využívání tisku či jiných médií ztratilo na popularitě. Je opravdu vzácné, pokud uchazeči o práci nevyužívají internetovou nabídku. Jsou to právě webové stránky, jež jsou

---

<sup>79</sup> <http://www.elkoep.cz/kariera/pracovni-prilezitosti/>

<sup>80</sup> <http://www.elkoep.cz/kariera/co-nabizime/>

<sup>81</sup> <http://www.elkoep.cz/kariera/pracovni-prilezitosti/>



hlavním zdrojem nabídky pro uchazeče o práci, ale stejně tak webové stránky společnosti disponují důležitými informacemi.<sup>82</sup>

Personální marketing postihuje v nejširším záběru všechny aktivity, které dobrou pověst zaměstnavatele vytvářejí. Významný vliv má prezentace organizace na trhu práce, jež zahrnuje sponzoring, mediální politiku, způsoby získávání pracovníků, tj. především inzerce, spolupráce se školami, i úroveň výběru pracovníků, zejména způsob jednání s uchazeči.<sup>83</sup> Kde tedy prezentovat?

### **6.2.1. Kariérní portály**

Jak je uvedeno v předchozím odstavci, je to právě internet, jež je hlavním zdrojem informací pro uchazeče o práci.

Aby studenti měli zájem o práci ve společnosti ELKO EP, je potřeba, aby se podnik prezentoval na vhodných webových stránkách pro studenty. Zde mají podniky nejen možnost představit svou společnost, ale také umístit přímo nabídky práce.

Uvádím zde 3 portály, kdy u každého specifikuji, čím je pro společnost užitečný.

#### UNIjobs

Portál UNIjobs.cz je novinkou mezi kariérními portály na českém internetu. Vznikl v březnu 2012 na základě spolupráce firem Vergilio a Studenta Media. Cílem je studentům přinést kvalifikovanou práci – počátek skutečné kariéry, ne dočasnou brigádu.

Více než 65 procent absolventů vysokých škol nepracuje v oboru, který vystudovali. Portál UNIjobs.cz se snaží pomoci tento problém řešit.

Přední české společnosti umísťují na portálu nabídky volných pracovních pozic, stáží nebo jiného druhu spolupráce z území celé České republiky, které jsou určeny pro studenty VŠ, absolventy a mladé profesionály. Zaměstnavatelé dále oslovují napřímo vhodné kandidáty na své pozice na základě jejich

---

<sup>82</sup> BANFIELD, P. – KAY, R. *Introduction to human resource management*. New York: Oxford University Press Inc., 2012. Str. 111

<sup>83</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 89

vyplněného CV. Mladí lidé tak můžou lépe najít práci v oboru, který si sami zvolili a vystudovali.<sup>84</sup>

Společnost si může sama přímo vybírat vhodné studenty, díky jejich profilům umístěným na stránkách portálu. Portál sice není zaměřen přímo na technické obory, ale na druhou stranu zde společnost může najít profil, který by se jim hodil i na jiná oddělení.

### iKariera

Portál iKariera je zaměřen na studenty vysokých škol, především technického a ekonomického směru. Portál obsahuje spoustu prestižních firem a jejich profily, které si mohou studenti prohlédnout a zjistit informace daleko rychleji a efektivněji. Studenti si zde mohou vyhledávat brigády, mohou si zde domluvit zadání bakalářské, či diplomové práce, a v první řadě je zde aktuální nabídka volných pracovních pozic, jež si může student, či absolvent třídit a porovnávat v košíku. Nesporně největší výhodou pro studenty je možnost vložení životopisu<sup>85</sup>

Tento portál uvádím právě kvůli jeho zaměření na studenty technických oborů. Navíc společnost zde nemusí umísťovat pouze nabídky práce, ale i další formy spolupráce jako jsou témata pro závěrečné práce.

### Tvoje kariéra<sup>86</sup>

Tvoje kariéra.cz je jedinečný portál, který vznikl jako společný projekt studentské organizace AIESEC ČR a AIESEC Slovensko. Umožňuje efektivně a adresně komunikovat s desítkami tisíc registrovaných studentů vysokých škol z celé České a Slovenské republiky.

Tvojekariera.cz společnosti umožní:

- přístup k českým a slovenským talentům – registrovaných je více než 27.000 vysokoškolských studentů
- zobrazení profilů jednotlivých studentů a oslovení cílové skupiny na základě Vámi vybraných kritérií
- inteligentní prezentaci společnosti – Vaše nabídky a reklama se zobrazují pouze těm, pro které jsou určeny

---

<sup>84</sup> <http://www.unijobs.cz/o-unijobs>

<sup>85</sup> <http://www.ikariera.cz/about/about>

<sup>86</sup> <http://praha.aiesec.cz/produkty/employer-branding/tvojekariera-cz/>

- možnost získání cenných informací pro vaše HR strategie z diskusních fór a výzkumů

Tento portál má výhodu v tom, že firma si zde může připlatit za to, aby všem registrovaným studentům byla rozeslána informace o registraci této společnosti na portále. Dále také v případě vložení nabídky práce na portál, bude opět všem registrovaným odeslán email s touto informací. V krátkém čase bude tedy s nabídkou oslovena velká skupina studentů. Nevýhodou však je, že se nabídka práce odesílá všem registrovaným účastníkům bez ohledu na ročník studia či zaměření. K tomu však již slouží obsah emailu, který informuje o požadavcích na studenta a popisu práce. Opět je nutno brát v potaz, že služba je zpoplatněna – a zasilání nabídek práce studentům do emailu je taktéž připláceno.

Mezi další možnosti, kde se může firma v očích studentů zviditelnit, patří studentské časopisy.

### **6.2.2. Studentské časopisy**

#### Časopis Studenta<sup>87</sup>

Časopis Studenta je největší magazín pro vysokoškolské studenty u nás. Studenta vychází 6krát ročně, vždy začátkem října, listopadu, prosince, března, dubna a května. Výtisky jsou distribuovány po vysokých školách po celé české republice. Společnost může do časopisu umístit jak základní informace o podniku, tak samozřejmě také nabídky spolupráce.

V neposlední řadě bych upozornila na fakt, že společnost ELKO EP, vyhrála 1. místo ve Zlínském Kraji v soutěži Firma roku, kterou každoročně vyhlašuje deník Hospodářské noviny. Právě toto ocenění, by měla v souvislosti se svou prezentací v časopisech či na internetových portálech, uvádět.

Jak jsem zmiňovala ve své teoretické části, je to právě pověst podniku, která může pozitivně ovlivnit a zvýšit zájem uchazečů o práci ve společnosti.

---

<sup>87</sup> <http://www.studenta.cz/casopis-studenta>

## **7. Spolupráce se studenty**

Společnost spolupracuje s těmito vzdělávacími institucemi:<sup>88</sup>

- VUT Brno, Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií
- VUT Brno, Fakulta informačních technologií
- ČVUT Praha, Fakulta elektrotechnická
- Střední škola elektrotechnická Frenštát pod Radhoštěm
- Integrovaná střední škola - Centrum odborné přípravy Valašské Meziříčí
- Centrum odborné přípravy technické Kroměříž
- Střední průmyslová škola Uherský Brod
- Střední odborné učiliště stavební Kyjov
- Střední průmyslová škola polytechnická – centrum odborné přípravy Zlín
- Střední průmyslová škola Bruntál
- Střední odborná škola a Střední odborné učiliště strojírenské a elektrotechnické Brno, Trnkova
- Střední škola informatiky a spojů Brno, Čichnova
- Střední průmyslová škola elektrotechniky a informačních technologií, Dobruška
- Střední škola spojů a informatiky Tábor

Tato sekce je určena spíše školám, zástupci škol zde najdou informace o možnostech spolupráce, pomůcky pro výuku, které jim firma může nabídnout.

V současné době společnost nabízí na svých webových stránkách tuto formu spolupráce se studenty:<sup>89</sup>

Možnost zpracování závěrečných prací:

- bakalářské práce,
- diplomové práce,

---

<sup>88</sup> <http://www.elkoep.cz/kariera/spoluprace-se-skolami/>

<sup>89</sup> <http://www.elkoep.cz/nabidka-pro-studenty-2/>

- ročníkové práce.

Další možností spolupráce je realizace:

- stáže,

- praxe,

- výměnné pobyty.

### **Part time job - praxe**

Jelikož se společnost nachází v Holešově, je možnost využití této formy spolupráce pouze u studentů, jež mají možnost dojíždění. V úvahu tak připadají studenti technologické fakulty Univerzity Tomáše ve Zlíně (dále jen UTB). Pro dojíždějící studenty je možné zaměřit se na praxi dlouhodobější.

### **Veletrhy práce**

Pracovních veletrhů nejen pro studenty ale i ostatní uchazeče o zaměstnání je v průběhu roku v naší republice spousta. Já jsem se snažila vybrat ty veletrhy, jež by pro společnost byly atraktivní z hlediska vzdálenosti, zaměření oboru studentů a byly tak s ohledem na vynaložené náklady stále ziskové.

Níže jsem se tedy rozhodla stručně představit veletrhy, kde by společnost mohla přilákat potenciální vhodné studenty či absolventy o práci.

### Job Challenge – veletrh práce pro studenty a absolventy VŠ

Masarykova univerzita ve spolupráci s Mendelovou univerzitou v Brně a Vysokým učením technickým v Brně pořádají pro studenty a absolventy brněnských vysokých škol setkání se zástupci významných společností.

Veletrh poskytuje vystavujícím firmám možnost představit nabízené pracovní příležitosti a uplatnění atraktivní skupině mladých lidí, kteří disponují kvalitním vysokoškolským vzděláním.<sup>90</sup>

Pro firmu je veletrh vhodný nejen z hlediska místa pořádání, ale především díky vysoké účasti studentů z VUT, jejichž profily absolventů a studentů jsou pro společnost velice zajímavé.

---

<sup>90</sup> <http://www.jobchallenge.muni.cz/>

U tohoto veletrhu se mi bohužel nepodařilo dohledat ceník, který by informoval o nákladech spojených s prezentací společnosti přímo na veletrhu nebo prostřednictvím letáků.

### Job Fair

Jedná se o strojírenský veletrh v Brně, jež je největší akcí zaměřenou na nabídku pracovních příležitostí ve strojírenství, energetice a dalších příbuzných technických oborech v České republice. Tradiční Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně je nejvýznamnější událostí ve strojírenství ve střední Evropě.<sup>91</sup>

#### CENÍK:<sup>92</sup>

Vystavovatelé (firmy) se budou moci prezentovat v „kójiích“. Jedna kóje bude stát na celý den 15.000,-- + DPH = celková fakturovaná částka bude za standardní kóji 18.000,--.

v ceně budou:

- 2 vystavovatelské průkazy,
- vjezd pro montáž a demontáž (neplatí pro parkování v průběhu veletrhu)
- XY vstupenek pro partnery, atd.
- samozřejmostí je propagace společnosti, a jejích nabídek práce, stáží, atd. na promo kanálech (web, FB, web MSV, tiskové zprávy, atd.)
- v kóji může mít společnost plakáty a celkovou „výzdobu“ dle dohody
- je zde možnost mít zdarma krátkou přednášku pro účastníky JobFairu.

### Kariéra PLUS<sup>93</sup>

Jde o největší veletrh pracovních nabídek v Moravskoslezském kraji. Firmy nabízejí studentům a absolventům vysokých škol práci a samy zde mohou získat mladé a perspektivní zaměstnance. Veletrhu se mohou zúčastnit všichni studenti a absolventi vysokých škol z České republiky.

Prezentace firem probíhá:

- Prezentace na stáncích - spočívají v možnosti celodenní konzultace zástupců firem se studenty a absolventy VŠ.

---

<sup>91</sup> <http://www.jobfairmsv.cz/>

<sup>92</sup> <http://www.jobfairmsv.cz/vystavovatele/>

<sup>93</sup> <http://www.vsb.cz/karieraplus/cs/okruhy/veletrh-pracovnich-prilezitosti/o-co-jde/>

- Individuální setkání – se konají dopoledne a odpoledne v místnosti pro 40 nebo 88 osob. Firmy se představují návštěvníkům veletrhu pomocí prezentací. Délka setkání je 15 minut.
- Katalog inzerátů - v katalogu se nacházejí nabídky firem na zaměstnání pro absolventy VŠ. Katalog je v den veletrhu distribuován v taškách mezi návštěvníky veletrhu. Zbylé katalogy se rozdávají studentům ostravských VŠ v průběhu roku.
- Letáky do tašek- letáky jsou firemní tištěné materiály, které se distribuují v taškách v den veletrhu návštěvníkům veletrhu.
- Osobní pohovory - v předem určené místnosti se konají osobní pohovory s uchazečem o zaměstnání. Studenti se organizátorovi přihlašují předem on-line.

Ceník přikládám v příloze č. 2.

### **Campus recruiting**

Přímou obdobu této formy spolupráce, jež uvádím v teoretické části své práce, bych společnosti nedoporučovala. Jedná se o časově náročný způsob nábory studentů vyžadující přítomnost jak HR Specialisty tak určitě i liniového manažera. Finanční náročnost se odvíjí od vzdálenosti daného vzdělávacího zařízení.

Z hlediska již zavedené spolupráce společnosti se školami, bych zde zařadila formu - přednášek na VŠ, v rámci níž můžou přednášející vytipovat vhodného studenta. Proto pozitivně hodnotím pravidelné přednášky studentům např. na VUT v Brně, kde přednášející seznamují studenty se systémy společnosti.

Cílem je také informovat studenty o možné spolupráci na vývojových projektech, které společnost nabízí – od diplomové práce po trvalý pracovní poměr.<sup>94</sup>

### **Studentské soutěže**

Tyto soutěže vyhlašují obvykle velké společnosti, jež si mohou dovolit nabídnout vítězným studentům finanční odměnu. Jelikož tuto formu odměny společnost uplatňuje při napsání kvalitní diplomové či bakalářské práce, je

<sup>94</sup> <http://www.elkoep.cz/o-nas/aktuality/detail-aktuality/prednaska-studentum/>

možno tyto dvě koncepce propojit a vyhlásit tak soutěž o nejlepší závěrečnou práci.

### **Studentské organizace**

Společnost Elko EP již jednou uzavřela spolupráci se studentskou organizací AIESEC. Organizace zprostředkovává stáže pro zahraniční studenty či absolventy ve firmách v České republice. I společnosti Elko EP na jeden rok přijel zahraniční student, který byl u nich zaměstnán na hlavní pracovní poměr. Jednalo se o placenou stáž. Spolupráci si velice pochvalovali, nicméně je to relativně nákladná záležitost. Jednalo se o studenta z Číny, který po dobu své stáže nastavil spolupráci společnosti s Čínou. Tento student ve společnosti nyní působí dále, jako zaměstnanec na hlavní pracovní poměr.

Tady se musí brát v úvahu, že společnost navíc ještě zaplatí částku za uzavření smlouvy s organizací. Je proto velice důležité, aby si společnost vybrala vhodného studenta, který maximálně splní jejich požadavky. Výběr vhodného studenta zajišťuje sama organizace – společnosti představí následně nejvhodnější profily, a ta si vybere. Společnosti to tak šetří čas, který by věnovala inzerci a pořádání výběrových řízení. Pro ELKO EP je velkou výhodou, že na stáže u nás v České republice se hlásí především studenti technických oborů, a to z Číny a Indie.

Je ovšem nutné počítat minimálně s pěti měsíční časovou rezervou – zahrnující vyřízení víz a dalších potřebných náležitostí.

Podobnou studentskou organizací je organizace IAESTE.

### **Stínování**

Společnost prozatím v žádné formě stínování manažerů neprovedla. V úvahu by pro studenty přicházelo stínování pracovníků v oblasti vývoje a technického rozvoje. Spolupráce by byla nastavena tak, aby student získal konkrétní a maximální představu o tom, co práce na dané pozici a v celém oddělení obnáší.

Zde bych se pozastavila u kompetencí pracovníka, který by měl studenta během stínování na starost – tedy pracovníka, manažer, jež by byl studentem stínován.



Je jedním z úkolů personálního útvaru zabezpečovat kvalifikovanou přípravu a znalosti postupů při řízení lidí pro všechny manažery. Předpokládá se to, že všichni řídicí pracovníci i někteří řadoví jsou školeni ve znalostech metod vedení a motivace lidí, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka a řešení většiny personálních problémů vznikajících v jejich činnosti.<sup>95</sup>

Jedině díky kvalitnímu tréninku a vzdělávání může manažer odhadnout nejen studentovi schopnosti, ale i schopnost týmové spolupráce či další faktory ovlivňující jeho pracovní pozici.

### **Spolupráce při psaní BP a DP**

Společnost v současné době nabízí možnost aktivní spolupráce ve špičkově vybaveném vývojovém centru v Holešově a týmem jejich vývojářů. Za kvalitně zpracovaný projekt nabízí finanční odměnu a možnost spolupráce na dalších vývojových projektech. Projekt je obvykle pojímán právě jako bakalářská či diplomová práce. Momentálně společnost spolupracuje s pěti studenty. Studenti získávají potřebné informace prostřednictvím stáže ve firmě.

V teoretické části zmiňuji ještě další možnosti spolupráce - jako je konkrétní pověření úkolem, práce na projektech či Job Rotation. Právě Job Rotation je něco, na co by se HR Specialistka u stávajících nebo nových zaměstnanců ráda zaměřila. Další dvě zmíněné možnosti jsou zahrnuty ve spolupráci se studenty při psaní BP a DP.

### **7. 1. Trainee program**

Trainee program zmiňuji především proto, že jej považuji za jednu z nejefektivnějších forem spolupráce firem se studenty. Právě z této spolupráce absolventi obvykle ve firmě zůstávají po uplynutí programu dále, jako plnoprávní zaměstnanci. Je to také program, který by svým konceptem měl zaujmout studenty natolik, aby zvýšil jejich zájem o práci ve společnosti ELKO EP.

---

<sup>95</sup> KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. - ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2001. Str. 25

HR specialista společnosti uvedla, že Trainee program ve společnosti nikdy zavedený neměli, ale určitě se tomu do budoucna nebrání. Odvolávají se na to, že nemohou studentům poskytnout tak propracovaný program a tolik pracovních příležitostí, jako mají velké nadnárodní společnosti, právě díky počtu zaměstnanců a celé organizační struktuře.

### **7. 1. Adaptační proces**

Ve společnosti mají místo adaptačního procesu nastaven proces „Implementace“ (jež má stejný cíl jako běžný adaptační proces). Jeho součástí je seznámení nových zaměstnanců s prostředím společnosti, ale především s produktovým portfoliem. HR Specialista ale poukazuje na skutečnost, že implementace není stanovena konkrétně pro každou pozici zvláště, ale má určitý obecný charakter. V podstatě se tak jedná o implementaci pro obchodní zástupce, kdy tento proces je opravdu rychlý a probíhá formou základního představení společnosti, včetně organizační struktury. Následně jsou však obchodní zástupci již vysláni do terénu, kde se seznamují se svou pozicí „za pochodu“. Druhá, lehce odlišná forma implementace je u manažerských pozic. Tam je počáteční zaškolení dlouhodobější, trvající i několik měsíců (cca šest měsíců), za asistence HR Specialistky a přímého nadřízeného. Celkově však procesu implementace chybí podrobněji rozpracovaný celý proces a především jakýkoliv výstup.

## **8. Doporučení**

V rámci předchozí kapitoly jsem uceleně zhodnotila spolupráci společnosti ELKO EP se studenty a absolventy. Nyní bych ráda navrhla určitá doporučení pro zvýšení atraktivity společnosti, včetně návrhu realizace konkrétních možností spolupráce.

Vzhledem k tomu, že v celé společnosti je pouze jedna HR Specialistka, tak jakékoliv změny samozřejmě vyžadují více času a je nutno je plánovat s dostatečným předstihem. Implementace jednotlivých návrhů se tak může promítnout v delším časovém horizontu, nicméně jedná se o doporučení, která by měla společnosti přinést žádoucí zájem ze strany studentů a absolventů o práci v ní.

### **Personální marketing**

Nejdříve bych se zaměřila na personální marketing společnosti, a to na její prezentaci před studenty středních a vysokých škol. V první řadě bych ke zvýšení nejen atraktivnosti společnosti, ale také celkovému povědomí o ní, doporučila využívání výše zmíněných kariérních portálů, a to konkrétně portálu Ikariéra.cz, jež je zaměřen na studenty technických oborů. Zde je důležité, aby u prezentace společnosti byla uvedena jednotlivá ocenění, přispívající k její prestiži, viz. Firma roku Zlínského kraje. Další cestu k přilákání studentů bych viděla v internetových stránkách společnosti. V sekci kariéra, kde jsou nabízeny možnosti spolupráce, nejsou s výjimkou bakalářských a diplomových prací, uvedena specifika jednotlivých nabízených možností. Student tak nemůže na webových stránkách najít konkrétní podmínky stáží a praxí. Jednoznačně považuji za důležité uvést a jednotlivě konkretizovat nabídku – tedy dobu trvání praxe, útvar, kde by stáž, stínování probíhalo a další potřebné náležitosti, jež by studentům poskytly potřebné informace. Určitě je důležité zmínit, pro jaké studenty jsou programy určeny – tedy obory studia, jež jsou pro společnost atraktivními. Uvedením těchto informací se předejde zájmu studentů s nevhodnými profily.

Co bych naopak ráda vyzdvihla, je na stránkách umístěný kontaktní formulář, kde studenti mohou doplnit údaje o sobě, včetně pracovních zkušeností, teoretických znalostí a samozřejmě oboru studia. V případě, že by jejich profil HR specialistku zaujal, byl by student osloven.

Jednoznačně bych také společnosti doporučila účast na pracovních veletrzích pro studenty. Využila bych to jako prostředek personálního marketingu, který může posloužit k představení jak celé společnosti, tak konkrétně volné pozice či jednotlivé nabídky praxe. Zde připadají v úvahu veletrhy pořádané v Brně, se zaměřením na technické obory. Je vhodné, aby se zúčastnila nejen HR Specialistka, ale také pracovníci z různých oddělení. Tuto příležitost setkání společnosti se studenty je důležité také využít k nalákání studentů prostřednictvím toho, že pracovníci vyzdvihnou firemní benefity a zdůrazní kariérní možnosti. Jak uvádí výzkum, v podkapitole 4. 2., kariérní růst patří mezi hlavní preference u studentů, ovlivňující jejich výběr zaměstnavatele. Jak pojmut celou účast na veletrhu, může být samostatným projektem, či témat na bakalářskou práci.

### **Spolupráce se studenty**

Pokud bych se již měla zaměřit na jednotlivé možnosti spolupráce, jako nejvhodnější forma pro studenty středních či vysokých škol se nabízí klasická **praxe**. U praxí pro vysokoškoláky bych společnosti doporučila konzultovat možnou spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Vhodné by bylo, aby praxe ve společnosti byla součástí povinné praxe, jež musí student v průběhu studia splnit, a která je ohodnocena kredity. K inzerci praxe by se mohly následně využít jak webové stránky univerzity, tak vývěsky na jednotlivých fakultách. Vkusně zpracované letáky informující o možnosti praxe zaručují zvýšení zájmu studentů o společnost. Opravdu zde vidím velký prostor, pro prezentaci společnosti, nevyžadující velké finanční náklady. V této formě praxe by studentům byla hrazena pouze cesta, popř. stravné. Kreditované praxe bývají nabízeny bez finanční odměny. Jednotlivé fakulty mají stanovenou povinnou dobu praxe. Student ji může absolvovat buď celou v kuse, a to v letních či zimních zkouškových měsících nebo postupně přes celý rok při docházení do firmy. V případě souhrnné praxe, je možnost oslovení studentů i

z Masarykovy Univerzity, kteří by měli možnost dojíždění. U studentů posledních ročníků by mohla spolupráce vyústit ve spolupráci při diplomové práci. Společnost tak s vynaložením minimálních nákladů získá praktické a užitečné výstupy, které bude moci v budoucnu reálně využít. Tato forma praxe se nevztahuje pouze na studenty vysokých škol, ale také na středoškoláky, kteří mají také povinnost absolvovat určitý počet hodin praxe.

Stále více je mezi studenty vyhledávána možnost **stínování** vrcholových či liniiových manažerů. I ze strany společnosti, konkrétně HR Specialistky připadá stínování jako vhodná možnost spolupráce se studenty sloužící k přilákání studentů a popřípadě jejich následnému zaměstnání.

V případě společnosti ELKO EP bych délku stínování doporučila na 14 dní. V rámci svého zaměření by byl student doporučen do konkrétního oddělení, kde by například v oddělení vývoje stínoval vedoucího manažera vývoje. Součástí stínování může být i spolupráce s pracovníkem HW (hardwaru) nebo SW (softwaru), popřípadě programátorem. Zajímavé by mohlo být především pro studenty středních škol, stínování obchodních zástupců, kde požadavky na kvalifikaci nejsou tak vysoké ve srovnání s oddělením vývoje.

Vždy bych doporučovala, aby součástí stínování bylo také zadání úkolu studentovi, jehož vypracování by sloužilo také jako výstup jeho stínování. Navíc také studentovo plnění úkolu může sloužit manažerovi k poznání toho, zda je student talentovaný a popřípadě vhodný pro další i delší formu spolupráce. Výstupem může být konkrétní případová studie či návrhy na zlepšení procesu či projektu, jehož byl student součástí. Pro úplnost bych ráda doplnila, že se jedná o neplacenou formu spolupráce.

Dále bych se zaměřila na **spolupráci při psaní Bakalářských a Diplomových prací**. Zde bych nechala spolupráci nastavenou tak, jak je v současnosti. Na internetových stránkách společnosti jsou vypsaná témata, včetně nabízených podkapitol. Jelikož však společnost vypisuje témata pouze v rámci technické oblasti, musí také počítat s omezeným zájmem studentů – jejich spektrem.

Vzhledem ke struktuře společnosti bych doporučila vypsat, navrhnout konkrétní témata i z jiných oblastí. Samozřejmě záleží na potřebách

společnosti, ale i méně důležité téma může přinést důležité závěry a může vést k objevení talentovaného studenta. Atraktivními oblastmi pro studenty by mohl být Marketing či také oblast Lidských zdrojů.

### **8. 1. Trainee program**

Menší podnik má i poněkud větší problémy s vytvářením pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech i pro jednotlivé konkrétní pracovníky. Potřeba pružnosti se při menším počtu pracovníků promítá i do častějších změn pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech i do častějších změn podnikové struktury pracovních míst ve firmě. Je tedy třeba počítat s menší stabilitou popisů a specifikací pracovních míst a přihlížet k tomu, jak při získávání a výběru pracovníků, tak i při formulování pracovních smluv.<sup>96</sup> Právě zde bych odkázala na Talent management, jako důležitou součást celého trainee programu. Vzhledem k velikosti společnosti, ale také geografické poloze jejího sídla, je důležité nabídnout studentům „více“ než velké konkurenční společnosti sídlící v hlavním městě. To „více“ může být v individuálním přístupu ke studentovi, v nastavení Job Rotation a v možnosti participace na projektech dle studentova rozhodnutí. Určitě by společnost měla nabídnout na míru nastavený rozvojový plán, jehož součástí by byla školení a další vzdělávací aktivity. Tím, že se jedná o středně velkou společnost, si můžeme dovolit nabídnout to, co u velkých firem, kde je student „jeden z mnoha“, nedostane.

S ohledem na ukončení studia, obvykle absolventi do trainee programu nastupují již ke konci června popř. k začátku září. Některé společnosti nabírají i vícekrát ročně, například v únoru, po zimních státních zkouškách. Je vhodné inzerovat trainee program s dostatečným předstihem, aby studenti měli možnost se přihlásit a projít výběrovým řízením ještě před ukončením studia, nejlépe před závěrečnými zkouškami. Program bych však neomezovala pouze na čerstvé absolventy, ale nabízela bych jej absolventům do dvou let od ukončení studia.

---

<sup>96</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007.  
Str. 30 - 31

Realizaci Trainee programu doporučuji na dobu 12-ti měsíců. Je to dostatečně dlouhá doba na poznání studentových kvalit. Taktéž dostatečná doba pro studenta, k uvědomění si, zda chce u společnosti dále pokračovat a hlavně zda jej práce baví a naplňuje. Jedině spokojený a motivovaný zaměstnanec je pro společnost přínosem.

V rámci celé koncepce trainee programu se podrobněji zaměřím na výběrové řízení. Vysoká kvalita výběrového řízení – tedy přítomnost manažerů a náročné úkoly dodají výběrovému procesu jak na zmíněné prestiži tak současně i zvýší zájem absolventů o práci v této společnosti. Je to také jedna z mála možností, kde má student možnost poznat danou společnost. Pokud bude neúspěšný při výběrovém řízení a bude mu poskytnuta zpětná vazba odůvodňující jeho neúspěch, vzbudí to ve studentovi dojem férového jednání. Není tak vyloučeno, že se do programu zkusí přihlásit i příště.

#### Výběrové řízení:

Vzhledem k tomu, že ve společnosti je pouze jedna HR Specialistka, tak bych doporučila 2 – 3 kolové výběrové řízení.

##### 1. kolo

Po obdržení životopisů od uchazečů do trainee programu a preselekcí jednotlivých profilů, dle základních parametrů (ukončené vzdělání požadovaného oboru), navrhuji s vybranými kandidáty provést videopohovor. Na stránkách [www.video-recruit.com](http://www.video-recruit.com) může personalita nahrát „vzkaz“ studentům včetně otázek, které student musí v rámci videopohovoru odpovědět. Studentovi je zaslán odkaz na stránky, kde je pro něj pohovor připraven a on může dle svých vyhovujících časových možností otázky zodpovědět.

Je to metoda šetřící nejen čas, ale díky elektronické podobě, může toto interview shlédnout více pracovníků, kteří jsou součástí výběrového řízení. Je to tedy určitý způsob preselekcce, kterou firma může využít. Opět je však nutnost zvážit vynaložené finanční náklady. Alternativou může být pro společnost videokonferenční hovor, který by byl z časového hlediska složitější na organizování, ale ušetří následný čas, který bychom trávili s nevhodnými kandidáty na osobním pohovoru.

V rámci videokonference, bychom měli zjistit více o studentově motivaci pro práci u nás ve společnosti.

Návrh na podobu videopohovoru:

Student:

- představení studenta – (1min)
- proč se považuje za nejvhodnějšího kandidáta do Trainee programu, 5 předností odlišujících ho od ostatních uchazečů (1min)
- proč ho zaujala právě naše společnost (1min)

Pokud by se jednalo o konferenční hovor (dialog), může za společnost HR Specialistka stručně představit průběh trainee programu.

2. kolo

Většina velkých společností využívá metodu Assessment centra pro výběr absolventů do trainee programu. Tato metoda je ale náročná co do počtu účastníků se pracovníků, tak i svou přípravou.

Hlavním obsahem je řešení simulovaných pracovních úloh a problémů, na které navazuje řešení konkrétních řídicích a pracovních situací. Řešení je sledováno vedoucími pracovníky firmy i ostatními participujícími hodnotícího centra. Primárním úkolem hodnocení je postihnout silné a slabé stránky ve vztahu pracovní nárokům.<sup>97</sup>

Právě z důvodu finanční náročnosti (při využití externí agentury) a požadavku na účast většího počtu zaměstnanců, navrhuji zařadit místo Assessment centra osobní strukturovaný pohovor spojený s testem či konkrétním pracovním úkolem. Uchazeči by byli testováni postupně, každý zvlášť. Pohovor by vedla HR Specialistka, společně s přímým nadřízeným budoucího pracovníka. Ten by také zadával či přímo asistoval při zadaném pracovním úkolu.

Pohovor je nejpoužívanější a nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které nemohou přinést jiné metody výběru. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly vyhodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně

---

<sup>97</sup> PALÁN Z. *Výkladový slovník – Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002. Str. 74



bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Redukuje tak možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim také stejně možnosti a umožňuje tedy jejich srovnatelnost.<sup>98</sup>

#### Průběh pohovoru:

- představení studenta (navazující na online rozhovor)
- představa o hledané práci, uplatnění
- představení společnosti HR Specialistou
- popis pracovního místa přímým nadřízeným (hlavní náplň práce, odpovědnost, případná job rotation napříč společností)
- pracovní podmínky, benefity
- informace o dalším průběhu výběrového řízení

Na základě osobních pohovorů je již na HR specialiste, aby vyhodnotila, zda je potřeba realizovat ještě další kolo, či zda vhodného kandidáta již našli.

#### Realizace:

Na základě doporučení HR Specialistky bych program koncipovala buď do oddělení Vývoje či oddělení iNELS. (viz. organizační struktura v příloze).

Absolvent by v rámci trainee programu měl také absolvovat job rotation napříč společností. Tato rotace by měla proběhnout nejdříve po 3měsících absolventa ve společnosti. Jednotlivé části rotace na sebe musí logicky navazovat a měly by přispět nejen k obohacení trainee, ale také k oddělení, kam trainee přichází. Job rotation musí být dopodrobna provázána, a to například pomocí práce na projektu. Za jednotlivé části projektu jsou odpovědná jednotlivá oddělení, a právě jednotlivé kroky projektu by korespondovaly s celou job rotation.

## **8. 2. Adaptační proces**

Snažila jsem se podrobněji rozpracovat proces tak, aby se skládal z jednotlivých, na sebe navazujících kroků a činností a obsahoval výstup, jež by sloužil nejen k hodnocení samotného procesu, ale i k motivaci pracovníka do budoucna. Doporučuji tedy zavést níže uvedený adaptační plán, kde jsou jednotlivé činnosti rozepsány.

---

<sup>98</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. Str. 113

U nově přichozích studentů na praxi či absolventů do trainee programu, bych navrhla adaptační program, který bude zahrnovat:

1. Orientation days
2. Adaptační plán
3. Seznamovací cesta

### 1. Orientation days:

Jedná se o dvoudenní vstupní a intenzivní adaptační proces, kdy pověřený pracovník (pracovníci) seznámí studenta, nového pracovníka s produkty, organizační strukturou společnosti, firemní kulturou a dalšími podstatnými procesy ve společnosti.

	<b>1. Den</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
9:00 - 11:30	Seznámení s organizační strukturou společnosti a s úlohou jednotlivých útvarů	HR Specialista
11:30 - 12:30	Orientace v útvarové jednotce, kde bude pracovník působit – hlavní činnost útvaru a jednotlivých kolegů	HR Specialista, Přímý nadřízený
12:30 - 13:30	Oběd	
13:30 - 15:00	Portfolio produktů a zákazníků	Produktový manažer
15:15 - 16:45	Povinná školení - školení bezpečnosti práce, řidičů apod.	HR Specialista

	<b>2. Den</b>	<b>Odpovědná osoba</b>
9:00 - 12:00	Seznámení s pracovním místem, seznámení s úkoly, projekty, na kterých bude zaměstnanec pracovat	Přímý nadřízený Mentor
13:00 - 17:00	Představení procesu hodnocení a také nastavení vzájemného očekávání. Určení odpovědnosti zaměstnance za konkrétní procesy.	Přímý nadřízený Mentor

## **2. Adaptační plán**

Po absolvování základního uvítacího školení by trainee obdržel potřebné materiály, které mu poslouží ke snazší orientaci ve společnosti. Jedná se především o kontakt na kolegy z jiných útvarů, včetně jejich funkce, certifikáty ze školení (BOZP, školení řidičů) apod. Důležitou součástí těchto materiálů je adaptační plán, který seznámí pracovníka s konkrétním průběhem adaptace. Rozpis bude ve stejné formě jak u Orientation days, avšak je velice důležité navrhnout konkrétní plán ke každé pozici.

Do formuláře jsou v průběhu adaptace k uvedeným naplánovaným aktivitám s určenou odpovědností osob za tyto aktivity termíny jejich splnění a podpisy odpovědných osob. HR Specialistka poznamenala, že postrádají jakoukoliv formu výstupu ze zavedeného adaptačního programu – Implementace a nemají z něj zpětnou vazbu ani od nového zaměstnance ani od pracovníka odpovědného za tento proces.

## **3. Seznamovací cesty**

Jelikož má společnost více poboček, bylo by vhodné, aby v průběhu prvních měsíců měl pracovník možnost poznat i další místa kromě centrály. Tuto formu pracovních cest je také důležité zahrnout do adaptačního plánu.

Odpovědnost za průběh adaptace nesou sám nový pracovník, jeho přímý nadřízený, HR Specialistka a pracovníci, kterých se může proces adaptace pracovníků týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit.

Od nástupu do práce by dále měl mít nový zaměstnanec svého mentora (tím může být také přímý nadřízený pracovníka). Délka adaptace se váže ke konkrétní pozici. U pozice trainee, která nepatří mezi manažerské, bych navrhovala adaptační proces na tři měsíce.

Co se týče výstupu z adaptace, tak bych po absolvování Orientation days, nastavila novému trainee konkrétní cíle vztahující se k jeho pozici. Tyto cíle, by nastavoval sám trainee (nový zaměstnanec) ve spolupráci se svým mentorem.

Společně by tedy uvedly např. tři hlavní cíle, jejichž splnění by mělo být realizováno v horizontu tří měsíců. Součástí by byly také kroky, procesy

vedoucí ke splnění cílů. Po uplynutí tří měsíců by mentor zhodnotil, z kolika procent zaměstnanec cíle naplnil a společně by prodiskutovali průběh předchozího čtvrt roku. Zde by trainee uvedl, jak se mu doposud ve společnosti líbí, jak a proč se mu daří/nedaří plnit stanovené cíle a samozřejmě by měl prostor k prezentování návrhů na zlepšení, a to jak adaptačního procesu tak celkově trainee programu. Také mentor by měl možnost zhodnotit práci zaměstnance během předchozích tří měsíců a navrhnout možná doporučení ke zlepšení.

Následně by se opět nastavily další cíle, které by již mohly mít horizont na dalšího půlroku. Cíle by měly být nastaveny tak, aby jejich splnění bylo reálné, ale aby zároveň působily motivačně a donutily zaměstnance k aktivitě a další seberealizaci. Opět se nesmí zapomenout na prostředky vedoucí ke splnění cílů. Zde právě je již prostor pro to, aby se trainee účastnil potřebných školení, přednášek, konzultací a jiných rozvojových programů. Nastavení cílů musí také obsahovat návrhy na kariérní postup či rozšíření kompetencí, v případě 100% plnění cílů.

Jak jsem již zmiňovala dříve ve své práci, jedině spokojený a motivovaný pracovník je pro společnost přínosem.

Společnost ELKO EP může takového zaměstnance z řad studentů a absolventů získat, pokud se více zaměří na kvalitně směřovaný personální marketing a důsledně propracovanou nabídku spolupráce.

## ZÁVĚR:

Ve své práci jsem se zaměřila na lidské zdroje, jako nejdůležitější prvek v organizaci. Snažila jsem se poukázat na to, jak je důležité mít kvalitně nastaveny procesy vedoucí nejen k získání talentovaných pracovníků, ale také k jejímu udržení.

Mezi tyto procesy jsem zařadila získávání zaměstnanců, personální marketing a talent management, jehož nedílnou součástí je adaptační proces. Dále jsem se v teoretické části soustředila na možnosti spolupráce firem se studenty, jako jednou z oblastí, kde společnost může nalézt budoucí talentované zaměstnance.

Cílem mé práce bylo zvýšit zaměstnavatelskou atraktivitu společnosti ELKO EP především mezi studenty a absolventy, a to prostřednictvím návrhu konkrétních doporučení.

Pro zvýšení atraktivity společnosti, jsem vycházela z nastavení konkrétní spolupráce podniku se studenty. Nejdříve jsem zhodnotila současný stav spolupráce společnosti a studentů a následně jsem navrhla určitá doporučení.

V první řadě, jsem se soustředila na prezentaci společnosti mezi studenty, a to právě prostřednictvím cíleně zaměřeného personálního marketingu. Zmínila jsem nejen kde, ale také jak by se měla společnost prezentovat, aby byla pro studenty atraktivní a zajímavá.

Dále jsem se zaměřila na možnosti spolupráce společnosti se studenty. Právě v nabídce konkrétní praxe či absolventského programu vidím velký potenciál ke zvýšení zájmu studentů o společnost. U návrhu jednotlivých forem spolupráce jsem vycházela jak z teoretických východisek, výsledků výzkumu studentské organizace, tak také samozřejmě z organizační struktury společnosti.

Jelikož společnost z velké části spoluprací se studenty neměla podrobněji rozpracovanou, tak myslím, že mohu říci, že se mi cíl mé práce povedl naplnit.

V kapitole 8 jsem navrhla nejedno doporučení, na to, kde by se měla společnost prezentovat a také jak studenty prostřednictvím nabídky konkrétní spolupráce zaujmout.

## **ANOTACE**

Jméno a příjmení autora: Kateřina Urbánková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická Fakulta

Název diplomové práce: Společnost ELKO EP, jako atraktivní zaměstnavatel pro studenty

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal Ph.D.

Počet znaků: 102 050

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 22

Klíčová slova: personální marketing, spolupráce se studenty, atraktivita podniku, talent management

Ve své diplomové práci se zaměřuji na zvýšení atraktivity podniku jako zaměstnavatele, a to především u studentů a absolventů středních a vysokých škol. V první části své práce vycházím z teoretických východisek odborné literatury, zaměřuji se na oblast lidských zdrojů, a to především na personální marketing a následně na jednotlivé možnosti spolupráce firem se studenty.

V praktické části své práci se soustředím na společnost ELKO EP. Popíšu a zhodnotím dosavadní prezentaci podniku navenek, včetně spolupráce se studenty.

Cílem mé práce je následně navrhnout konkrétní doporučení, jež společnosti zajistí zvýšení její zaměstnavatelské atraktivity a zájmu ze strany studentů.

### **Použitá literatura:**

AMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007.

BANFIELD P. – KAY, R. *Introduction to human resource management*. New York:Oxford University Press INC., 2012.

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa Nakladatelství, 2010.

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002.

BYARS, L. – RUE,L. *Human Resource Management*. Boston: IRWIN, 1991.

CASCIO, W.F. *Managing Human Resources – produktivity, quality of work life, profits*. USA: McGraw-Hill book company, 1986.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2012.

FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.

KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2001.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007.

LUDLOW, R. – PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1996.

MILKOVICH, G. – BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.

PALÁN Z. *Výkladový slovník – Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002.

STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada 1998.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993.



VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007.

WALKER, A. a kol. *Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003.

WERTHER, W. – DAVIS, K. *Lidský faktor a personální Management*. Praha: Victoria Publishing, 1992.

### **Internetové zdroje:**

Bez praxe nenajdou práci, bez práce nezískají praxi. Novinky.Cz/ Kariéra [online]. 11. října 2012, [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: WWW: <<http://www.novinky.cz/kariera/281017-bez-praxe-nenajdou-praci-bez-prace-neziskaji-praxi.html>>.

Nežádanější firmou je pro studenty Google. Novinky.cz/ Kariéra [online]. 22. června 2012 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: WWW: <<http://www.novinky.cz/kariera/271234-nejzadanejsi-firmou-je-pro-studenty-google.html>>.

Kariérní stránky společnosti ELKO EP. [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: WWW: <<http://www.elkoep.cz/kariera/pracovni-prilezitosti/>>.

Stránky společnosti ELKO EP. [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <WWW: <http://www.elkoep.cz/kariera/co-nabizime/>>.

Stránky společnosti ELKO EP. [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <WWW: <http://www.elkoep.cz/kariera/spoluprace-se-skolami/>>.

Stránky společnosti ELKO EP. [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <WWW: <http://www.elkoep.cz/nabidka-pro-studenty-2/>>.

Stránky společnosti ELKO EP. [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <WWW:<http://www.elkoep.cz/o-nas/aktuality/detail-aktuality/prednaska-studentum/>>.

Kariérní Portál UNI Jobs. [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <WWW: <http://www.unijobs.cz/o-unijobs>>.

Kariérní Portál iKariéra. [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <WWW: <http://www.ikariera.cz/about/about>>.

Kariérní Portál Tvoje Kariéra [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <WWW: <http://praha.aiesec.cz/produkty/employer-branding/tvojekariera-cz/>>.

Stránky časopisu Studenta. [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <WWW: <http://www.studenta.cz/casopis-studenta>>.

Stránky pracovního veletrhu Job Challenge [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: < WWW: <http://www.jobchallenge.muni.cz/>>.

Stránky pracovního veletrhu Job fair [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: < WWW: <http://www.jobfairmsv.cz/>>.

Stránky pracovního veletrhu Job fair – informace pro vystavovatele [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: WWW: <http://www.jobfairmsv.cz/vystavovatele/>>.

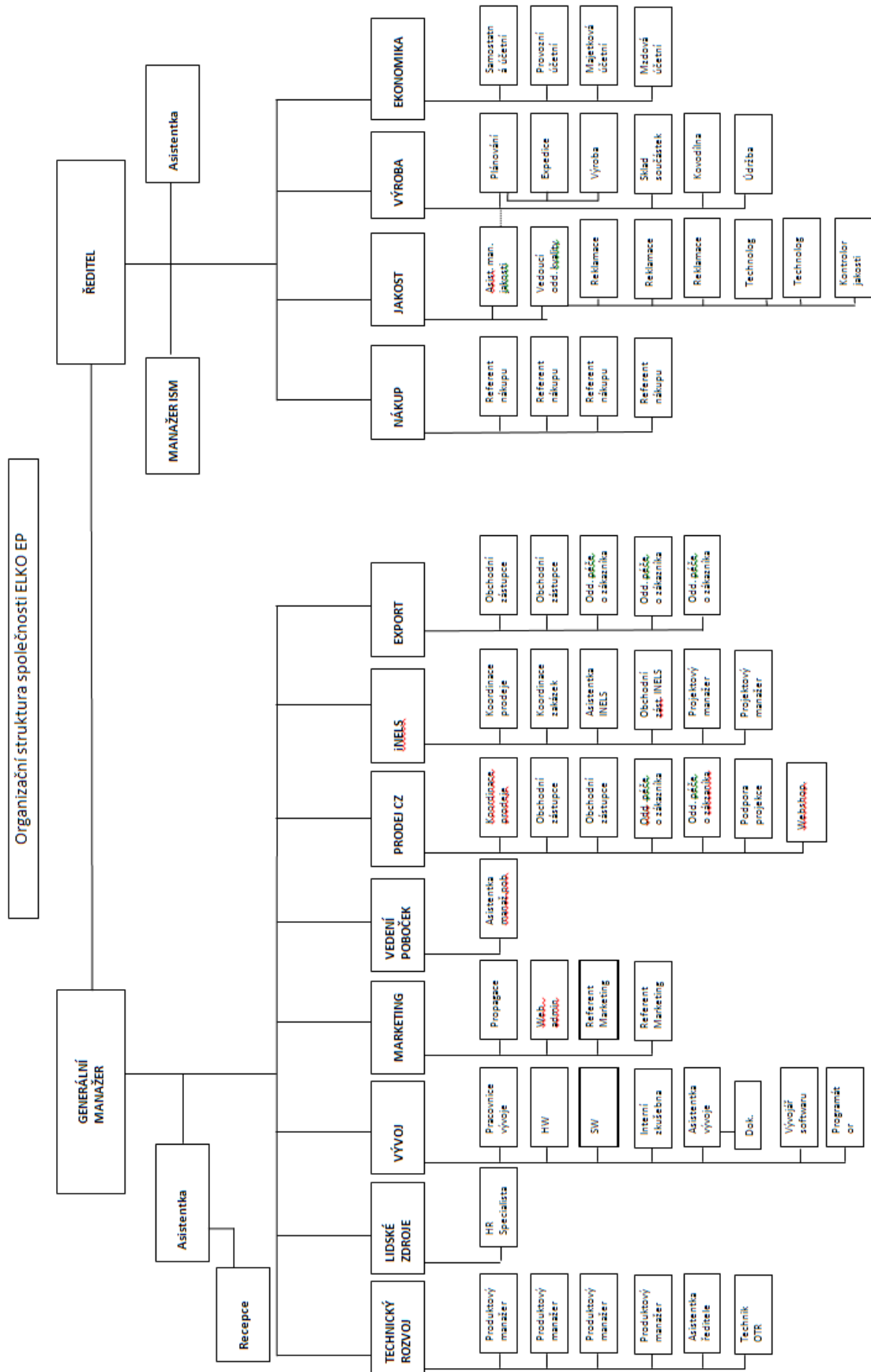
Stránky pracovního veletrhu Kariéra PLUS [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: < WWW <http://www.vsb.cz/karieraplus/cs/okruhy/veletrh-pracovnich-prilezitosti/o-co-jde/>>.

Stránky pracovního veletrhu Career days [online]. [cit. 2012-10-06]. Dostupné z: <WWW [http://www.careerdays.cz/?page\\_id=8](http://www.careerdays.cz/?page_id=8)>.

Stránky studentských organizací [online]. [cit. 2012-10-06]. Dostupné z: < WWW [http://www.zcu.cz/study/student-organizations days](http://www.zcu.cz/study/student-organizations%20days)>.

Informace o stínování manažerů [online]. [cit. 2012-10-06]. Dostupné z: <WWW <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=892>>.

**Příloha č. 1**  
**Organizační struktura společnosti ELKO EP**



**Příloha č. 2.**  
**Ceník služeb na veletrhu Kariéra PLUS.<sup>99</sup>**

POLOŽKA	CENA v Kč bez
Malý stánek (2x1 m)	17 000
Standard stánek (3x2 m)	22 000
Rohový stánek (3x2 m + prostor pro umístění	26 000
Odpolední individuální setkání pro 80 osob (15 minut)	9 000
Odpolední individuální setkání pro 40 osob (15 minut)	7 000
Dopolední individuální setkání pro 80 osob (15 minut)	11 000
Dopolední individuální setkání pro 40 osob (15 minut)	9 000
Katalog firem (2 x A4)	20 000
Katalog firem (1 x A4)	15 000
Katalog firem (½ x A4)	10 000
Letáky do tašek	6 000
Osobní pohovory	15 000
Účast 4. a každé další osoby z firmy na veletrhu	500
Objednání služeb do určitého data	15 % sleva

<sup>99</sup> <http://www.vsb.cz/karieraplus/cs/okruhy/veletrh-pracovnich-prilezitosti/Cenik/>