

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2015-2017**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Katarína Ferjová**

**Personálne činnosti v období zmien – náborový proces  
vo vybranej spoločnosti**

Praha 2017  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MAGISTER PART TIME STUDIES  
2015-2017**

**DIPLOMA THESIS**

**Katarína Ferjová**

**Personal activities at times of change – Recruiting  
process at a selected company**

Prague 2017  
The Diploma Thesis Work Supervisor:  
Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 29.01.2017

Katarína Ferjová

## **Poděkování**

Chcela by som poďakovať vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Mgr. Danielovi Tothovi, Dr. za jeho ochotu a čas, metodické vedenie a cenné rady, ktoré mi pri vedení práce poskytol. Moje poďakovanie patrí i zamestnancom vybranej spoločnosti, ktorí boli ochotní so mnou spolupracovať a poskytnúť mi hodnotné informácie pre prieskum v empirickej časti diplomovej práce.

## **Anotace**

Diplomová práca sa zaoberá problematikou personálnej práce a managementu. Teoretická časť zahrňuje teoretické koncepty slúžiace k pochopenie významu personálnych činností a objasneniu súvislostí. Zaoberá sa personálnym riadením v období zmien a to predovšetkým náborovým procesom a jednotlivým metódam, ktoré je možné pri vyhľadávaní uchádzačov využívať.

V praktickej časti je prezentovaný aktuálny stav náborového procesu vo vybranej spoločnosti. Táto časť prináša analýzu a interpretáciu získaných dát, prostredníctvom ktorých boli zodpovedané výskumné otázky. V závere práce sú vyhodnotené jednotlivé náborové metódy využívané vybranou spoločnosťou a zároveň sú navrhnuté riešenia, ktoré by mohli spoločnosti umožniť ich efektívnejšie využívanie.

## **Klíčová slova**

Efektivita, inovácia, nábor, náborová metóda, personálne činnosti, proces, sociálne siete, uchádzač, zdroje pracovníkov, zmena.

## **Annotation**

Diploma thesis deals with personnel and labor management. The theoretical part includes theoretical concepts serving to understand the significance of HR activities and clarify the context. It deals with staff management at times of change and especially the recruitment process and the different methods that you can use when searching for candidates.

The practical part presents the current status of the recruitment process in the selected company. This section provides an analysis and interpretation of the data by which research questions were answered. In conclusion they are evaluated the different recruitment methods used by selected companies as well as proposed solutions that would allow the company to their effective use.

## **Key words**

Efficiency, innovation, recruitment, recruitment procedures, staff, activities, processes, social networks, candidate, resources personnel change.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>10</b>
<b>1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ A DEFINÍCIA ZÁKLADNÝCH POJMOV</b> .....	<b>10</b>
1.1 Význam a prínos personálnych činností.....	14
1.2 Personálny útvar a jeho činnosti.....	15
1.3 Subjekty zodpovedné za výkon personálnych činností.....	17
<b>2 NÁBOR PRACOVNÍKOV</b> .....	<b>19</b>
2.1 Príprava na strane organizácie, personálne plánovanie.....	21
2.1.1 Vnútorne a vonkajšie zdroje pracovníkov .....	26
2.1.2 Voľba vhodnej náborovej metódy.....	28
2.2 Príprava na strane uchádzača – aspekty hľadania zamestnania.....	34
2.2.1 Stanovenie cieľov pri hľadaní práce .....	36
2.2.2 Zdroje pracovných ponúk a spôsoby oslovenia zamestnávateľa .....	38
<b>3 RIADENIE ZMIEN A INOVÁCIÍ</b> .....	<b>41</b>
3.2 Rozhodovanie o zmene a inovácii.....	44
3.4 Dôvody zmeny náboru pracovníkov a moderné metódy .....	46
<b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>54</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE ITCP a.s.</b> .....	<b>54</b>
4.1 Profil organizácie a stručná história .....	54
4.2 Organizačná štruktúra .....	55
4.3 Pokrytie personálnych činností .....	57
<b>5 PRIESKUM V ORGANIZÁCIÍ – NÁBOR PRACOVNÍKOV</b> .....	<b>58</b>
5.1 Cieľ prieskumu v organizácii, metodológia a zdroj dát.....	58
5.2 Charakteristika náborového procesu v organizácii .....	61
5.3 Interpretácia získaných dát.....	62
5.4 Zhrnutie prieskumu.....	69
<b>ZÁVER</b> .....	<b>72</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>74</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV A TABULIEK</b> .....	<b>78</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	<b>79</b>

## ÚVOD

Význam personálnej činnosti na celkovom riadení organizácie neklesá ani s postupom času. Zároveň si úspešné organizácie uvedomujú hodnotu a význam ľudí, ľudských zdrojov, ktoré predstavujú najväčšie bohatstvo organizácie a že ich riadenie rozhoduje o celkovej úspešnosti na trhu. Personálna práca je jadrom celého riadenia organizácie. Čo sa však v tejto oblasti mení, sú spôsoby a metódy ako si uchádzač o zamestnanie na trhu práce hľadá svoje nové pracovné miesto. Z druhej strany stojí zamestnávateľ, ktorý v dnešnej dobe už neuverejní inzerát v dennej tlači a nečaká na písomnú odpoveď uchádzača. V tejto časti náborového procesu najväčšiu zmenu prinieslo všeobecné využívanie internetu a v neposledných rokoch i samotné sociálne siete.

Diplomová práca sa zaoberá rozvojom teórie managementu a jeho zameraním na personálnu oblasť. Prináša objasnenie základných pojmov z tejto oblasti a prináša predstavu o hlavnej náplni a cieľoch personálnej práce i managementu celkovo. V súvislosti s managementom samozrejme nemôže byť opomenuté najčastejšie členenie z pohľadu manažérskych funkcií. Management ako spoločenská veda prechádza neustálym vývojom a preto sa i jeho význam a prínos neustále prispôsobuje meniacemu sa prostrediu. Aktuálny význam ale nie je možné hodnotiť a popísať bez ohliadnutia sa do histórie a jednotlivých teoretických východísk. V oblasti personálneho managementu sa často stretávame s pojmami ako management ľudského faktoru, ľudský kapitál a v oblasti každodenného riadenia ľudí sú to termíny ako personálna práca, personálne činnosti či personalistika.

Jadrom práce je náborový proces ako jedna z personálnych činností. Definícií náborového procesu nájdeme v odbornej literatúre nepočítane, ale v jednom sa určite všetky zhodujú – jedná sa o proces prilákania vhodných uchádzačov a vzbudenia v nich záujmu o aspiráciu na voľné pracovné miesto. Nábor však nie je samovoľnou činnosťou a predchádza mu starostlivá príprava jednak zo strany organizácie a nezanedbateľná je i príprava samotného uchádzača o pracovné miesto. Príprava organizácie spočíva v dôkladnej analýze súčasného stavu a počtu zamestnancov, v inventúre pracovných miest a v ich súlade s pracovnými skúsenosťami, schopnosťami a kvalifikačnými profilmi pracovníkov. Základ tejto prípravy spočíva v dôkladnom personálnom plánovaní, kde sa od identifikácie potreby obsadiť uvoľnené alebo nové pracovné miesto postupne prechádza k jeho špecifikácii, stanovení požadovaných nárokov na jeho vykonávateľa, až k voľbe vhodnej metódy ako osloviť a zaujať potenciálnych zamestnancov,



kandidátov na pracovné miesto. Je však rozdiel, či organizácia hľadá zamestnanca z vonkajších alebo vnútorných zdrojov a tomu je tiež venovaná časť tejto práce.

S rozvojom nových technológií a rozšírenou dostupnosťou internetu sa mení i cesta uchádzačov k hľadaniu pracovného miesta. Určite je rozdiel, či niekto hľadal prácu pred dvadsiatimi, desiatimi rokmi alebo hľadá prácu dnes. Ak potrebovala organizácia v minulosti obsadiť nejaké pracovné miesto, spoliehala sa na uverejnenie inzerátu v novinách, v prípade špecializovanej pozície oslovila agentúru. Dnes, kto nie je na internete akoby nežil. Týka sa to zamestnávateľov i budúcich zamestnancov. Zavádzanie nových technológií so sebou prináša zmeny v administratívnej operatívne personálnych útvarov, ktorú je možné významne obmedziť a zefektívniť. V dnešnom svete, v období neustálych a rýchlych zmien musí každá organizácia čeliť novým výzvam. Ich úspešným zvládnutím posilňuje svoju konkurencieschopnosť a túto svoju prednosť dokáže využiť vo všetkých oblastiach svojej podnikateľskej činnosti. Výnimku netvorí ani personálne činnosti. Diplomová práca prináša poznatky o dôvodoch zmien a inovácií v personálnej oblasti a nových, moderných náborových metódach.

Výskumným cieľom práce je zhodnotiť aktuálny náborový proces vo vybranej spoločnosti, jeho efektívnosť a na základe získaných dát priniesť možné návrhy a riešenia efektívnejšieho využívania nástrojov k vyhľadávaniu pracovníkov. Daná organizácia zatiaľ nemá pevne zakotvené personálne procesy, nedisponuje personálnym oddelením, ale v súčasnosti je pre ňu prijímanie nových zamestnancov kľúčové, aby mohla ďalej rásť a naplňať stanovené strategické ciele. Závery z kvalitatívneho prieskumu, ktorý bude realizovaný formou dotazníkového šetrenia by mali poslúžiť vedeniu organizácie. V prípade, že získané informácie nebudú dostačujúce, budú doplnené rozhovorom s pracovníkmi organizácie zodpovednými za náborové činnosti. Závery prieskumu však môžu poslúžiť i iným organizáciám, ktoré sa aktuálne stretávajú s problémom získavania kvalitných pracovníkov.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ A DEFINÍCIA ZÁKLADNÝCH POJMOV

Rozvoj teórie managementu a hlavne personálneho riadenia je v porovnaní s ekonomickými teóriami z historického hľadiska veľmi krátky.

Vedecký smer, ktorý bol pomenovaný ako personálne riadenie sa formoval na základoch obcej teórie managementu, psychológie, sociológie, ekonomickej teórie, pracovného, sociálneho práva a ďalších vedeckých smerov. Dominanciu vo formovaní teoretických smerov mali zároveň poznatky z oblasti ekonómie, psychológie a sociológie.

Až neskôr, na začiatku 20. storočia, sa v štruktúre managementu výrobných podnikov začína odlišovať personálne riadenie od riadenia práce ľudí vo výrobnom procese. Po novom sa pojem riadenie ľudí chápe ako riadenie vzťahu medzi pracovníkmi na strane jednej a organizáciou ako zamestnávateľom na strane druhej. Konkrétne historické súvislosti vzniku personálneho riadenia boli ovplyvnené radou historických, hospodárskych a sociálnych udalostí – priemyselná revolúcia, svetová hospodárska kríza, vedecko-technická revolúcia a mnohé ďalšie.<sup>1</sup>

Zásady managementu platia pre všetky organizácie – malé či veľké, ziskové alebo neziskové. Len pri pochopení základných princípov riadenia podniku môže existovať reálny predpoklad úspechu. Management neposkytuje presné návody ako riadiť organizáciu, ale predstavuje súbor poznatkov, ktoré by si mal manažér pre svoju prácu osvojiť. Veľké množstvo v minulosti smerodajných záverov manažérskeho myslenia bolo postupom času modifikovaných a prispôbených aktuálnym podmienkam. I napriek tomu však existujú obecné skúsenosti, ktoré môžeme považovať za určité východiská riadenia.<sup>2</sup>

Management patrí k spoločenským vedám, kde neustále dochádza k spresňovaniu samotného pojmu i jeho obsahovej náplne. Často sa vychádza zo základného členenia:

- management ako špecifická aktivita,
- skupina riadiacich pracovníkov,
- vedný obor.

---

<sup>1</sup> VOJTOVIČ, S. *Koncepcie personálneho řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 10. ISBN: 978-80-247-3948-9.

<sup>2</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. s. 17-27. ISBN 978-80-7261-274-1.

Pod špecifickou aktivitou si môžeme predstaviť aktivity, ktoré pôsobia na pracovníkov tak, aby urobili to, čo je potrebné – mobilizuje ich k určitej požadovanej činnosti. Jedná sa tak o náplň manažérskej profesie, kedy manažér prostredníctvom svojich názorov, doporučení, skúseností, metód či prístupov pôsobí na zamestnancov a tak dosahuje zámerov organizácie. Ďalšou významovou úrovňou je stotožnenie pojmu management s riadiacimi pracovníkmi, ktorí riadia firmu podľa zámerov vlastníkov. Ide o označenie skupiny ľudí, ktorí vykonávajú už popísanú špecifickú aktivitu – činnosti, resp. funkcie managementu. Tretím významovým okruhom je vnímanie managementu ako vednej disciplíny. Odporúčenia managementu sa neustále prispôbujú realite a neposkytujú nemenné fakty. Za posledných 50 rokov prešiel tento obor značným vývojom.<sup>3</sup>

Vo svojej jednoduchosti môžeme management charakterizovať ako ucelený súbor činností – manažérskych funkcií: plánovanie, organizovanie, vedenie alebo riadenie, rozhodovanie a kontrolu. V rámci tohto členenia existuje celá rada rôznych modifikácií. I napriek tomu je tento koncept považovaný za najčastejšie využívaný. Ďalšie koncepty predstavujú členenie podľa manažérskych rolí, riadiaceho cyklu a podobne.<sup>4</sup>

Členenie manažérskych funkcií podľa rôznych teoretických východísk sumarizuje nasledujúca tabuľka.

Obrázok 1: Náplň a rámec manažérskej činnosti

Rámec činností podľa Kottera	Rámec činností podľa Luthansa	Rámec činností podľa Stewarta	Rámec činností podľa Booz-Hamiltona
Zostavovanie programov	Tradičné riadiace činnosti (plánovanie, organizovanie, kontrola)	Požiadavky	Riadenie k dosiahnutiu rastu
Budovanie sietí	Budovanie sietí	Obmedzenie	Business Process Redesign (re-engineering)
	Komunikácia	Voľby	Tvorba nových organizácií
	Riadenie ľudských zdrojov		

Zdroj<sup>5</sup>

<sup>3</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. s. 25. ISBN 978-80-7261-274-1.

<sup>4</sup> BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. s. 13. ISBN 978-80-247-4429-2.

<sup>5</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 130. ISBN 978-80-247-3348-7.

Vedenie ľudí patrí medzi základné manažérske funkcie. V oblasti personálneho managementu často vyvstáva otázka, či ľudí riadime alebo vedieme. Tieto pojmy sa používajú v praxi veľmi často, ale pod rovnakým názvom máme často odlišné predstavy a spájame ho s odlišným obsahom. Riadením ľudí sa myslí hlavne rozdeľovanie činností tak, aby boli efektívne. Vedením ľudí sa zase myslí pestovanie ich kompetencií, nie ale ich právomocí. Manažér má využiť svoju moc a viesť ľudí tak, aby pracovali s nadšením v záujme celku, aby boli schopní vykonávať prácu sami. Väzbu medzi týmito slovami vysvetľuje vo svojom výroku P. F. Drucker – niekedy sa hovorí, že riadenie je „robenie vecí správne“, vedenie je robenie „správnych vecí“. Správne veci sú myslené ako veci majúce význam z dlhodobého hľadiska. Či manažér ľudí riadi alebo vedie sa dá rozpoznať i podľa toho, ako s nimi rozpráva. Riadenie je často spojené s vetami oznamovacími, na rozdiel od toho vo vedení sú často kladené otázky, opytovacie vety, ktoré stimulujú k premýšľaniu ako zverenú prácu vykonať, núti ľudí prevziať zodpovednosť za svoje rozhodnutia.<sup>6</sup>

Častorál vo svojej terminológii využíva pojem „management ľudského faktoru“, ktorým zastrešuje tri vzájomne prepojené a významovo úzko spojené oblasti:

- management ľudských zdrojov,
- management ľudského kapitálu,
- a personálny management v integrovanej podobe.

Samotné členenie vychádza z orientácie a definície oblasti pôsobenia. Management (riadenie) ľudských zdrojov ako súčasť metódy managementu využíva strategický prístup pri výbere ľudí, ktorí sú chápaní ako zdroje vstupujúce do organizácie. Na rozdiel od toho, management ľudského kapitálu chápe a využíva ľudí ako kapitálovú zložku organizácie, ktorí už v organizácii pracujú a to s ohľadom na jej ekonomickú činnosť. Personálny management dopĺňa trojicu o procesne organizačný prístup a výkon všetkých personálnych činností v organizácii. Všetky súčasti spoločne vychádzajú z celkovej podnikovej stratégie.<sup>7</sup>

Ciele managementu ľudských zdrojov vychádzajú zo stanovenia potrieb a zámeru získavania pracovníkov, z optimalizácie výberu pracovníkov (počet i kvalita) a zo stratégie prijímania, orientácie i vzdelávania – túto časť Častorál označuje ako „transformáciu ľudských zdrojov na ľudský kapitál“.<sup>8</sup>

---

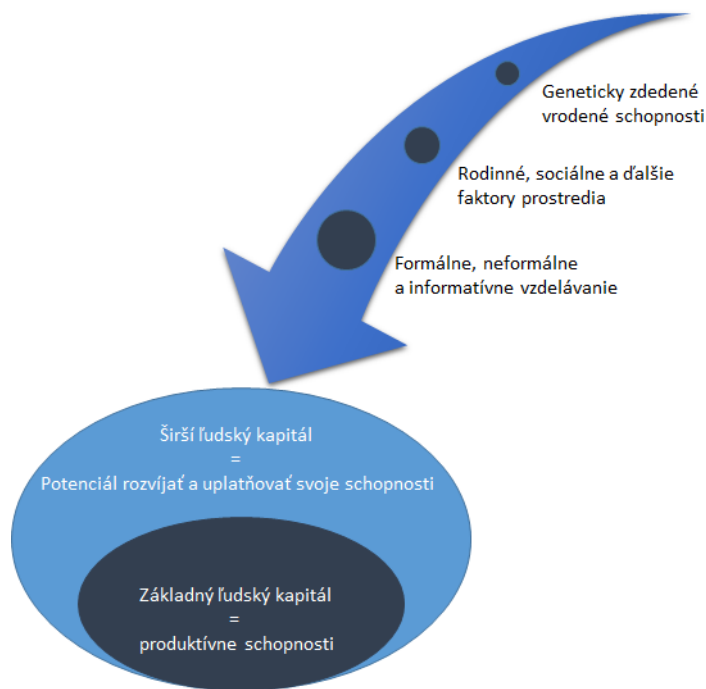
<sup>6</sup> PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. s. 7. ISBN 978-80-247-5721-6.

<sup>7</sup> ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2013. s. 25. ISBN 978-80-452-038-9.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 53

Každá organizácia, bez ohľadu na veľkosť, k svojmu podnikaniu využíva kapitál – či už sa jedná o financie, budovy, zásoby, software, tovar či služby. Jedno majú všetky spoločné – ľudský kapitál, ktorý napomáha fungovaniu celej organizácie a s jeho pomocou, s využitím jeho znalostí, zručností a schopností dosahuje vytýčené ciele. Pridanú hodnotu vytvárajú v organizácii práve ľudia, ako nositelia ľudského kapitálu, bez ktorých by nevznikli nové riešenia, nové produkty, resp. technické prostriedky, ktorými organizácia disponuje by boli nevyužitú. Ľudský kapitál vo svojej podstate môžeme charakterizovať ako vrodené a v priebehu života získané znalosti, schopnosti, skúsenosti, návyky, talent a energiu, ktoré môžu byť využívané k výrobe nových produktov, poznatkov. Predstavuje tak výrobný faktor organizácie.<sup>9</sup> Ako ukazuje nasledujúci obrázok, medzi základné faktory ovplyvňujúce ľudský kapitál jedinca patrí jeho vzdelanie. Vlastnosti a schopnosti jedinca sú geneticky vrodené, ale práve prostredím, v ktorom jedinec vyrastá a vzdelávaním môžu byť rozvíjané.<sup>10</sup>

Obrázok 2: Zloženie a faktory pôsobiace na ľudský kapitál



Zdroj <sup>11</sup>

<sup>9</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 34. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>10</sup> MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Ľudský kapitál. Měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. s. 3. ISBN 978-80-7400-380-6.

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 3

Kvalita ľudského kapitálu, pripravenosť ľudí na zmeny a schopnosť podniku učiť sa rýchlejšie ako konkurencia môžu byť v budúcnosti jedinou udržateľnou konkurenčnou výhodou. Vidieť svoj vlastný rozvoj je pre zamestnanca často tou najvýraznejšou formou motivácie a odmeny.<sup>12</sup>

Správne rozhodnutie koho a na akú pozíciu prijať je preto kľúčové a je jednou z najdôležitejších častí personálnej práce. V súvislosti s ľudským kapitálom sa často hovorí práve o vzdelávaní. Výdaje vynaložené na vzdelávanie pracovníkov nie sú považované za náklad, ale za budúcu investíciu.

## 1.1 Význam a prínos personálnych činností

Riadenie každej firmy smeruje k tomu, aby bola firma výkonná, konkurencieschopná, plnila svoje ciele a prinášala požadovaný zisk. Úlohou personálnej práce tak je, aby:

- hľadala najvýhodnejšie spojenie človeka s pracovnými úlohami,
- svojich pracovníkov optimálne využívala,
- formovala efektívne tímy, podieľala sa na medziľudských vzťahoch,
- zabezpečovala personálny a sociálny rozvoj pracovníkov.<sup>13</sup>

Poslanie personálneho riadenia spočíva v tom, aby bol v organizácii dostatočný počet pracovníkov s požadovanou kvalifikáciou. Len prostredníctvom správnych ľudí na správnom mieste môže organizácia úspešne plniť svoje ciele. Personálny management zahŕňa riadenie všetkých personálnych činností s ktorými sa zamestnanec stretáva vo všetkých fázach svojho pracovného procesu. Okrem zabezpečenia a rozvoja pracovníkov, zvyšovania ich motivácie formou oceňovania a odmeňovania do plnenia cieľov spadá i vytváranie prostredia zdravého na produktívne a harmonické vzťahy medzi managementom a zamestnancami a tímovú spoluprácu.<sup>14</sup>

Za posledných dvadsať rokov táto oblasť managementu zaznamenala výrazný posun a získala na svojej dôležitosti. V minulosti zahŕňala personálna práca prevažne

---

<sup>12</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 49. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 15. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>14</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení. Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 28. ISBN 978-80-7452-020-4.

len spracovanie miezd, okrajovú starostlivosť o zamestnanca v podobe zdravotného programu, vzdelávanie sa obmedzilo na zaškolenie, v závere pracovného pomeru boli zamestnancovi odovzdané výstupné doklady. Jednalo sa o administratívne úkony.<sup>15</sup>

Dnes riadenie ľudských zdrojov vychádza z celkovej stratégie organizácie a firemnej filozofie, pričom svoje uplatnenie nachádza v personálnej politike, projektovom plánovaní i v riadení všetkých personálnych procesov a činností. Stratégia ľudských zdrojov definuje smer, ktorým sa má riadenie ľudských zdrojov uberať, firemná filozofia vyzdvihuje smerovanie podnikateľských aktivít, základné hodnoty a princípy riadenia ľudí. Jednotlivé personálne politiky sú naviazané na firemnú stratégiu, stratégiu ľudských zdrojov, hodnoty a princípy a definujú ako ich uplatňovať v praxi.<sup>16</sup>

Personálna stratégia ako ju charakterizuje Koubek sa týka dlhodobých a komplexne pojatých cieľov z oblasti potreby pracovnej sily, zdrojov ich získania, neustáleho rozvoja, využívania a hospodárenia s ňou. Zároveň obsahuje i predstavy o metódach a spôsoboch ako tieto ciele dosiahnuť.<sup>17</sup>

## 1.2 Personálny útvar a jeho činnosti

Všetky personálne činnosti vychádzajú z firemnej stratégie, sú rozpracované v personálnej stratégii a zamestnanci sa s nimi oboznamujú prostredníctvom jednotlivých personálnych politík. Zmyslom tejto činnosti je zabezpečiť organizácii konkurencieschopnosť v oblasti personálneho kapitálu – zabezpečiť zamestnancov, ktorí disponujú požadovanými znalosťami a skúsenosťami k efektívnemu výkonu svojej práce, zamestnancov, ktorí sú dostatočne motivovaní, podieľajú sa na zámeroch organizácie a do tretice zamestnancov, ktorí ponúkajú svoj potenciál organizácii s tým, že tá ho dokáže oceniť, zhodnotiť a celkovo tak prispieť k zlepšovaniu postavenia organizácie na trhu práce. Barták využíva označenie „vedieť, chcieť, môcť“.<sup>18</sup>

Riadenie ľudských zdrojov sa vykonáva prostredníctvom personálnych činností, ktorých počet a periodicita výkonu sa môže meniť v závislosti na veľkosti organizácie:

---

<sup>15</sup> PORTOLES DIAS, L. *Human Resource Management*. 1<sup>st</sup> edition, FlatWorld Knowledge, 2011. p. 106. ISBN 978-1453319437.

<sup>16</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení. Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 11. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 25. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>18</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení. Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 29. ISBN 978-80-7452-020-4.

1. vytváranie a analýza pracovných miest,
2. personálne plánovanie,
3. získavanie, výber a prijímanie pracovníkov,
4. hodnotenie pracovníkov,
5. rozmiestňovanie pracovníkov, ukončovanie pracovného pomeru,
6. odmeňovanie a motivovanie,
7. vzdelávanie,
8. pracovné vzťahy,
9. starostlivosť o pracovníkov,
10. personálny informačný systém.<sup>19</sup>

Všetky oddelenia organizácie, i to personálne, musia preukázať svoju hodnotu a prínos pre celkovú firemnú stratégiu. Úspech spočíva v pochopení výziev, ktorým firma musí čeliť a v nájdení vhodných ciest a spôsobov ako tieto výzvy riešiť. Len tak je možné obhájiť svoju pozíciu v štruktúre organizácie a presvedčiť o svojom význame.

Ak sa spýtame kohokoľvek z podnikateľskej oblasti, čo je pre nich najväčším problémom či výzvou – vo väčšine prípadov budú odpovedať, že sa jedná o riadenie nákladov – v tom spočíva ich úspech alebo neúspech v podnikaní. S ľuďmi v organizácii býva často spojený najväčší rozpočet. Ten zahŕňa náklady nielen na mzdy samotné, ale i náklady spojené so zdravotnou starostlivosťou, motivačné odmeny za pracovný výkon, školenia a nezanedbateľné sú i náklady spojené so získavaním a náborom nových zamestnancov. Náklady musia byť vynakladané efektívne a účelovo. Tento proces sa týka i počtu zamestnancov, ktorí opúšťajú firmu v určitom časovom období. Vytvorením náboru a výberových kritérií s prihliadnutím na obmedzovanie nákladov, HR môže priamo prispieť k úsporným opatreniam v rámci stratégie spoločnosti.

Ďalšou veľkou výzvou sa v dnešnej dobe stáva rozvoj technológií. Prostredníctvom nových technológií má mnoho organizácii virtuálne pracovné tímy, ktoré vykonávajú úlohy takmer zo všetkých kútov sveta. Je iné riadiť ľudí, ktorí pracujú v jednej budove alebo ľudí, ktorí od seba pracujú stovky, alebo tisícky kilometrov. Nehľadiac na to, že si spolupráca takýchto tímov vyžaduje výrazne vyššiu kultúrnu citlivosť a porozumenie. Multikultúrne prostredie väčších organizácií je tak ďalšou výzvou s ktorou sa personálne oddelenia dnes musia zaoberať. Technológie ľudí zblížujú, mali by zvyšovať produktivitu

---

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 20. ISBN 978-80-7261-168-3.



práce a zároveň prinášajú uľahčenie personálnej práce v podobe rôznych databáz na sledovanie alebo ukladanie dát o zamestnancoch, ich firemnom vzdelávaní, rozvoji a určite i o náboroch a náborových procesoch. Sociálne siete a aplikácie v rámci nich zriadené sú veľmi cenných zdrojom potenciálnych kandidátov na pracovné miesta.<sup>20</sup>

### 1.3 Subjekty zodpovedné za výkon personálnych činností

Za personálne riadenie nesie zodpovednosť vrcholové vedenie, líniovní vedúci a personálny útvar – personalisti. Za personálnu stratégiu a nastavenie personálnej politiky zodpovedá vrcholové vedenie. Za výkon personálnej politiky a za vedenie ľudí sú zodpovední vedúci pracovníci na všetkých stupňoch riadenia. Personalisti zabezpečujú výkon jednotlivých personálnych činností a poskytujú svoje služby všetkým útvarom i jednotlivcom v organizácii.<sup>21</sup>

Riadenie ľudských zdrojov je na rozdiel od iných manažérskych aktivít záležitosťou každého vedúceho pracovníka. Vedúci pracovníci síce môžu využívať služby personálneho útvaru, ale ich úloha je v tejto oblasti nezastupiteľná. Prax prináša dôkazy o tom, že úspešné organizácie sa o tých menej úspešných odlišujú práve spôsobom, ako dokážu svoj ľudský kapitál formovať, motivovať ho k vyššej výkonnosti a pozitívnemu vzťahu k organizácii. Získavanie kvalitného pracovného potenciálu je spojené s nemalými finančnými čiastkami, preto musí organizácia pôsobiť so svojim rozpočtom hospodárne od získavania zamestnancov, cez ich prípravu, odmeňovanie, rozvoj a stabilizáciu.

Súčasný vývoj prináša predovšetkým zmeny v delegovaní právomocí od personálnych špecialistov k výkonnému, líniovému managementu, Líniovému managementu sú vo väčšej miere delegované právomoci a zodpovednosť nielen za personálnu oblasť, ale i za vytváranie pozitívneho pracovného prostredia.<sup>22</sup>

Jeden z hlavných faktorov úspešného manažéra ľudských zdrojov je schopnosť vysporiadať sa s rôznym množstvom situácií. Nestačí mať teoretickú znalosť HR procesov. Dôležitá je rokmi nadobudnutá prax, zručnosti a schopnosti. Uvedomenie si svojej zodpovednosti je prvým predpokladom. Potreba tejto zručnosti dáva zmysel

---

<sup>20</sup> PORTOLES DIAS, L. *Human Resource Management*. 1<sup>st</sup> edition, FlatWorld Knowledge, 2011. p. 136. ISBN 978-1453319437.

<sup>21</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 17. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>22</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. s.156-159. ISBN 978-80-7261-274-1.

vzhľadom k tomu, že HR manažér nie je zodpovedný za zverený rozpočet, ale riadi odmeňovanie, zamestnanecké benefity a celú kariéru zamestnancov.

Schopnosť komunikovať je súčasťou ľudských zručností. Predpokladom sformovania vynikajúceho manažéra ľudských zdrojov je schopnosť komunikovať nielen dobré správy – najímanie nového zamestnanca, ale aj tie zlé – prepúšťanie alebo napr. negatívna zmena personálnej politiky.

Kľúčom k úspešnej kariére je pochopenie problematiky ľudských zdrojov, legislatívy, zručnosť vytvorenia a realizácie personálneho plánu v súlade so stratégiou organizácie. Osoba strategicky myslíaca môže plánovať dopredu, zaznamenáva aktuálne trendy, dokáže pružne reagovať a vníma celkové prostredie, v ktorom organizácia žije a funguje. Je schopná pracovať v rámci svojej oblasti, ale chápe i ako funkcia HR zapadá do celkového obrazu fungovania firmy. I napriek tomu sa však stáva, že úzko špecializovaní manažéri sledujú len svoju oblasť a nepozerajú na podnikanie ako na celok. Rovnako nevyhnutný je zmysel pre spravodlivosť. Manažéri z personálnej oblasti majú za úlohu zabezpečiť nastavenie a dodržiavanie etických noriem v rámci organizácie, často pracujú s veľmi citlivými a dôvernými informáciami. Zmysel pre etiku je pri správe týchto informácií zásadný.<sup>23</sup>

Vo firmách, ktoré nemajú zriadené personálne oddelenie alebo funkciu personalistu, má personálna práca svoje špecifiká. V prípade malej organizácie sa o záležitosti personálnej práce často stará majiteľ. Ako hranica, kedy organizácia vytvára plnohodnotné pracovné miesto personalistu sa považuje 100 až 150 pracovníkov. Veľkosť personálneho oddelenia je veľmi rôznorodá a záleží hlavne na veľkosti a potrebách organizácie.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> PORTOLES DIAS, L. *Human Resource Management*. 1<sup>st</sup> edition, FlatWorld Knowledge, 2011. p. 104. ISBN 978-1453319437.

<sup>24</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. s.161. ISBN 978-80-7261-274-1.

## 2 NÁBOR PRACOVNÍKOV

Získavanie pracovníkov je najdôležitejšou fázou formovania pracovnej sily organizácie a rozhoduje o tom, akých pracovníkov bude mať organizácia k dispozícii. Získavanie pracovníkov sa niekedy označuje pojmom nábor. Predstavuje proces, pri ktorom sa lákajú a vyhľadávajú schopní uchádzači o zamestnanie.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s bližšou definíciou týchto dvoch termínov, ktorá poukazuje na ich praktické odlišnosti. Za nábor pracovníkov sa pokladá proces získavania pracovníkov z vonkajších zdrojov, naproti tomu získavanie pracovníkov znamená získavanie ľudí nielen z vonkajšieho prostredia, ale hlavne z radov súčasných zamestnancov organizácie.

V rámci tohto procesu proti sebe stoja organizácie so svojou potrebou pracovných síl, na strane druhej sú uchádzači o nové zamestnanie alebo osoby, ktoré hľadajú vhodnejšie pracovné miesto – na trhu práce sa tak stretáva dopyt s ponukou.<sup>25</sup>

Nábor samotný je definovaný ako proces, pri ktorom sa organizácia rôznymi metódami snaží prilákať veľké množstvo potenciálnych kandidátov, aby sa uchádzali o ponúkané pracovné miesto. Jedná sa o spôsob, ktorým si organizácia zabezpečí pracovnú silu potrebnú pre jej fungovanie. Nábor označuje za proces generovania fondu kvalifikovaných kandidátov na konkrétne pracovné miesto a za hlavnú náplň náboru považuje vhodnú stimuláciu potenciálnych zamestnancov tak, aby hľadali nové príležitosti práve v rámci danej organizácie. Cieľom je nájsť talent, ktorý spĺňa požiadavky na uvoľnenú pozíciu.<sup>26</sup>

Nábor začína s plánovaním pracovných síl, pokračuje procesom výberu a končí umiestnením kandidáta. V zahraničnej literatúre sa môžeme stretnúť s veľkým množstvom definícií, ktoré sa viac či menej zhodujú. Lord dokonca nábor označuje za formu súťaže: „*tak ako firmy súťažia vo vývoji, výrobe a predaji najlepšieho výrobku alebo služby, musia rovnako súťažiť v identifikácii, zatraktívnení a prilákaní najkvalifikovanejšej pracovnej sily.*“<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>26</sup> RANDHAWA, G. *Human Resource Management*. India, New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2007. p. 68.

<sup>27</sup> CMS WORLD. *Specializes Speciality. What is recruitment?* [online]. © 2015 [cit. 2016-08-17]. Dostupné z: <http://www.cmsworld.in/article-what-is-recruitment>.

V menších spoločnostiach môže byť činnosť náboru zverená do rúk vedúcich oddelení, ktorí si v prípade nedostatku potrebných pracovníkov musia vyhľadať a vybrať potrebného pracovníka sami. Zodpovednosť za nábor nových zamestnancov má však vo väčšine prípadov personálne oddelenie. Vo veľkých korporáciách, kde sa noví pracovníci vyhľadávajú a získavajú neustále, sú touto činnosťou poverení špecialisti, tzv. „recruiteri“. V prípade vyhľadávania vysoko špecializovaných profesionálov alebo členov vrcholového managementu sú tieto činnosti často outsoursované na agentúry.<sup>28</sup>

Nábor pracovníkov nie je živelnou činnosťou, ale je logickým vyústením stratégie riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Jej súčasťou je práve personálna stratégia a ako hlavný nástroj je používané personálne plánovanie. Vychádza sa tak z aktuálnej potreby organizácie na nových pracovníkov.

Proces získavania pracovníkov a jeho celková úspešnosť je veľmi závislá od okolností v rámci ktorých sa tento proces uskutočňuje.

Vonkajšie faktory:

- populačný vývoj,
- vývoj trhu práce a zmeny v dopyte po pracovnej sile,
- legislatívne podmienky a politická situácia,
- národné i nadnárodné prostredie organizácie,
- mobilita obyvateľstva,
- rozvoj a inovácie v technologickej oblasti.

Z vnútorných faktorov sú najdôležitejšie tri oblasti:

- charakter organizácie – jej veľkosť, organizačná štruktúra, personálna politika, vnímanie organizácie ako zamestnávateľa, hospodárska úspešnosť
- práca – charakter i obsah, štruktúra poskytovaných služieb/výrobkov, individuálny alebo tímový charakter práce, pracovné podmienky v zmysle odmeňovania a poskytované zamestnanecké výhody,
- zamestnanci – počet, štruktúra, rodinné zázemie, demografická štruktúra, životné podmienky, kvalifikácia a podobne.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 127. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>29</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. s. 68. ISBN 80-86131-25-4.

## 2.1 Príprava na strane organizácie, personálne plánovanie

Zabezpečenie ľudských zdrojov pre organizáciu predstavuje kľúčovú časť riadenia ľudských zdrojov. Podstata spočíva v tom, že si organizácia dokáže získať a udržať pracovníkov, ktorých potrebuje a zároveň ich dokáže produktívne využívať, teda tak, aby nedosiahla nadbytok resp. nedostatok zamestnancov pre plnenie vytýčených úloh a strategických cieľov. Netýka sa však len samotného získavania nových pracovníkov v potrebnom počte a kvalite, ale aj výberu a povyšovania ľudí.<sup>30</sup>

Náklady na pracovnú silu sú u väčšiny zamestnávateľov spravidla tie najvyššie zo všetkých. Preto chyby spojené s výberom nesprávnych zamestnancov sú považované za tie najdrahšie. Toho si musí byť vedomý každý pracovník zodpovedný za túto činnosť. Úspešný výber si vyžaduje prípravu. Čím jasnejšiu predstavu o tom, koho hľadáme si vytvoríme, tým jednoduchší bude výber samotný.<sup>31</sup>

Kvalitný proces vyhľadávania a výberu zamestnancov je závislý na niekoľkých oblastiach. Dlhodobý cieľ spočíva v budovaní a udržaní si pozície kvalitného zamestnávateľa. Pri obsadzovaní voľného pracovného miesta je nutné zvoliť si správny spôsob oslovenia uchádzačov. Je nutné rozlišovať, pre ktoré pozície je vhodná klasická inzercia, koho osloviť formou sociálnej siete či internetu, prípadne na akú pozíciu využiť služby profesionálneho recruitera.

Ďalšou oblasťou je transparentnosť náborového procesu. Existujú argumenty na to, že nie je možné osloviť a vyberať pracovníkov na odlišné pracovné pozície rovnakých spôsobom. Vždy je vhodné popísať kroky, ktoré proces musí a ktoré môže obsahovať. Nemenej významnou oblasťou je objektivita hodnotenia uchádzačov viacerými pracovníkmi firmy. Tým sa eliminuje riziko nesprávneho rozhodnutia z dôvodu mylnej predstavy z prvého dojmu, osobných sympatií, hodnotenia kandidáta z pohľadu vlastných skúseností a podobne.

Poslednou oblasťou kvalitného procesu je vytvorenie vhodných podmienok uchádzačovi, aby mohol na jednej strane predviesť čo vie, čo môže firme ponúknuť a zároveň na druhej strane, aby dostal priestor na zodpovedanie vlastných otázok týkajúcich sa vecí, ktoré sú pre neho dôležité.<sup>32</sup>

---

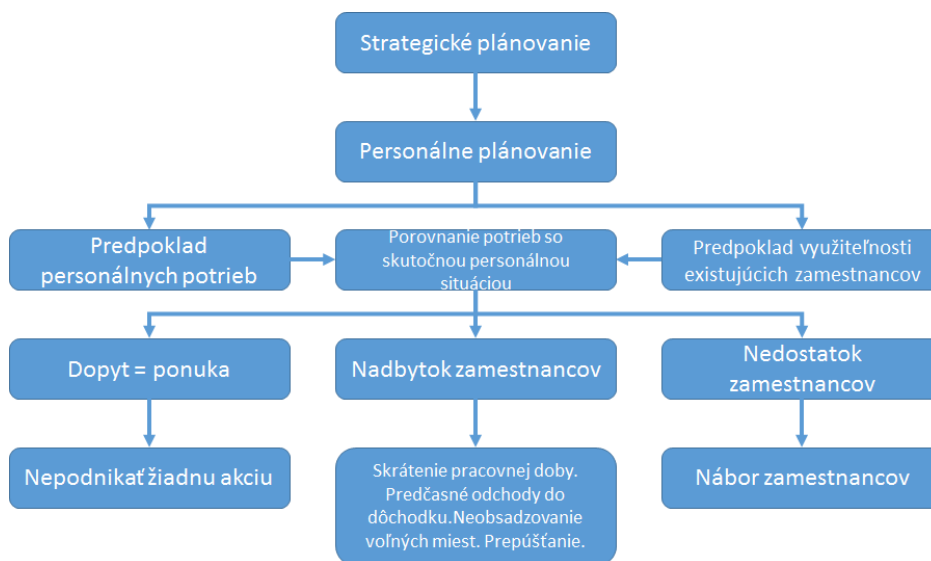
<sup>30</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 301. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>31</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. s. 36. ISBN 978-80-7357-192-2.

<sup>32</sup> JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 196. ISBN 978-80-247-4337-0.

Personálne plánovanie zabezpečuje realizáciu firemnej i personálnej stratégie z hľadiska časových, finančných, kvalitatívnych, kvantitatívnych i organizačných možností. Pre účely tejto diplomovej práce sa sústredíme hlavne na plánovanie potreby pracovníkov. Netýka sa len samotnej potreby pracovníkov, ale tiež možností a spôsobov ako túto potrebu uspokojiť.<sup>33</sup>

Obrázok 3: Schéma personálneho plánovania



Zdroj<sup>34</sup>

V tejto súvislosti hovoríme o prognóze potreby pracovných síl v organizácii a prognóze ich zdrojov. Kvalita prognóz rozhoduje o kvalite plánovania. Pre kvalitné prognózy je však nutné spracovať podrobné analýzy vychádzajúce z dôkladných znalostí stavu a doterajšieho vývoja dotknutých javov a procesov.<sup>35</sup> Interný auditor posudzuje činnosti a procesy v organizácii viac menej nepretržite, zapojenie externého auditu predstavuje spravidla nárazovú záležitosť spojenú s výnimočnou situáciou v organizácii, napr. expanzia, reorganizácia.<sup>36</sup> Progresívne podniky si často sami realizujú základný prieskum znalostí, schopností, hodnôt a postojov svojich zamestnancov, ktorý následne

<sup>33</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení. Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 33-34. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>34</sup> LUBASOVÁ, A. *Principy personálního řízení*. [online]. © 2015 [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/5731163/>.

<sup>35</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 98. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>36</sup> ŽUFAN, J. a kol. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. s. 53. ISBN 978-80-7478-328-9.

porovnávajú s auditom realizovaných externým dodávateľom.<sup>37</sup> Personálny audit si kladie za cieľ preverenie funkčnosti personálnych politík organizácie a jej personálnych činností, väčšinou vo vzťahu ku strategickým cieľom.<sup>38</sup>

V prípade existencie jasne sformulovaných strategických plánov organizácie je plánovanie ľudských zdrojov jednoduchšie. v tom, že len interpretuje požiadavky na vlastnú potrebu ľudí. Personálne oddelenie môže lepšie naplánovať ich nábor, výber, odbornú prípravu alebo pracovný postup. V ideálnom prípade by mali firmy svoje krátkodobé i dlhodobé potreby ľudských zdrojov určovať práve prostredníctvom personálneho plánovania. To je dôležité v malých i veľkých organizáciách. Vo veľkých firmách napomáha efektívnemu využívaniu ľudských zdrojov, malým firmám prináša obraz o tom akým výzvam by čelili napríklad v prípade rýchleho rozšírenia.<sup>39</sup>

Prehľad možných príčin na zmenu pracovníkov prináša nasledujúca tabuľka. Vo väčšine prípadov potrebu zmeny prináša okolie organizácie, organizácia sama, alebo je zmena dôsledkom samotného pracovníka. Musíme si však uvedomiť, že i možné zmeny ekonomického vývoja krajiny, sociálnej politiky, demografického vývoja či rozvoja obyvateľstva, sú faktormi, ktoré následne ovplyvňujú hospodársky život krajiny, trh práce, dopyt a ponuku po výrobkoch a službách, kúpnu silu obyvateľstva a tak priamo pôsobia na formuláciu firemných cieľov a ich realizáciu. Niektoré z týchto faktorov sa odzrkadľujú v krátkodobých, iné v dlhodobých personálnych plánoch.

Obrázok 4: Príčiny budúcich potrieb v oblasti plánovania ľudských zdrojov

Vonkajšie príčiny	Organizačné príčiny	Príčiny dané pracovnou silou
Ekonomické	Strategické plány	Odchod do dôchodku
Sociálno-politicko-právne	Rozpočty	Vypovedanie zmluvy
Technologické	Predaj, výrobné predpoklady	Ukončenie pracovného pomeru
Konkurencia	Nové obchody	Neprítomnosť, absencie

Zdroj <sup>40</sup>

<sup>37</sup> ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 204. ISBN 978-80-247-1679-4.

<sup>38</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 86. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>39</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 56. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>40</sup> DOMINANTA. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálny manažment*. [online]. © 2011 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: [http://www.dominanta.sk/eB\\_RLZ.pdf](http://www.dominanta.sk/eB_RLZ.pdf).

Časový horizont personálneho plánovania závisí na povahe či profesnej kvalifikačnej skupine pracovníkov. Krátkodobé personálne plány tak vo všeobecnosti upozorňujú na voľné pracovné miesta, ktoré by mali byť obsadené približne do jedného roka. Dlhodobé už hodnotia rozvoj personálnej politiky zo širšieho rámca. Spravidla platí, že čím je organizácia menšia, tým kratšie je jej plánovacie obdobie.<sup>41</sup> Pre plány na dlhšie časové obdobie je príznačné, že sú obcenejšie, so skracovaním horizontu sa viac konkretizujú.<sup>42</sup>

V tržných podmienkach plán nie je dogma, ktoré musíme za každú cenu splniť. Stanovuje zámer vychádzajúci z rozpoznaných skutočností a ich budúceho vývoja.<sup>43</sup>

Armstrong upozorňuje na rozdiel medzi „tvrdým“ a „mäkkým“ plánovaním ľudských zdrojov. Tvrdým plánovaním označuje úlohu, zabezpečiť organizácii správny počet, správnych ľudí. Pod termínom mäkkého plánovania rozumie zabezpečenie ľudí so správnym typom motivácie a postojov, ktorí budú dostatočne angažovaní vo svojej práci a podľa toho budú podávať výsledky.<sup>44</sup>

Proces získavania pracovníkov je dnes už pomerne dobre metodologicky spracovaný a možno len na drobné výnimky sa dá zahrnúť do nasledujúcich krokov:

- identifikácia potreby na získanie pracovníkov,
- popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta,
- zváženie alternatív s ohľadom na hospodárnosť s pracovnou silou,
- charakteristika pracovného miesta, na ktorých bude založený nábor i výber,
- identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov,
- voľba vhodnej náborovej metódy,
- voľba požadovaných dokumentov a informácií od uchádzačov,
- formulácia ponuky obsadzovaného pracovného miesta,
- zverejnenie ponuky zamestnania,
- zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov, následné pohovory.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> LUBASOVÁ, A. *Principy personálního řízení*. [online]. © 2015 [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/5731163/>.

<sup>42</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 123. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 57-63. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>44</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 306. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>45</sup> (KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 131. ISBN 978-80-7261-168-3.



Proces získavania pracovníkov začína prvým krokom, ktorým je z daného zoznamu identifikácia potreby obsadiť nové pracovné miesto. Na jednej strane je nutné venovať pozornosť tomu, aby mala organizácia na plnenie svojich pracovných úloh dostatočné množstvo pracovníkov. Na druhej strane je tu stret pracovných schopností a kvalifikačných predpokladov jednotlivca s profilom pracovného miesta. Dostávame sa tak k problematike analýzy pracovných miest resp. ešte predtým k ich vytváraniu.

Vytváranie pracovných miest predstavuje procesom prideľovania a štruktúrovaní pracovných povinností, úloh a zodpovedností tak, aby ich mohol účelne vykonávať pracovník disponujúci určitou odbornou pripravenosťou, praxou a s určitými osobnostnými charakteristikami. Popis a špecifikácia pracovného miesta je pre rôzne pracovné miesta odlišná obsahom i rozsahom. Pracovné úlohy musia byť v súlade nielen so schopnosťami pracovníkov, ale aj zákonmi, pracovnými predpismi a zároveň nesmú byť možným predpokladom poškodenia fyzického či duševného zdravia pracovníka.<sup>46</sup>

Charakteristika pracovného miesta nie je len z toho dôvodu, aby sa výber opieral o správne kritériá, na základe ktorých budeme kandidátov posudzovať, ale aby sme o danom mieste uchádzačom dokázali podať dostatočné a relevantné informácie. Ak sa ukáže, že na určitých pracovných miestach ľudia opakovane zlyhávajú alebo ho opakovane opúšťajú, je na mieste zamyslieť sa nad novým vymedzením úloh, pracovných aj finančných podmienok.<sup>47</sup>

S profilom pracovného miesta sa súčasne vytvára i profil pracovníka. Medzi základné predpoklady sa radia fyzické predpoklady ako manuálna zručnosť, sila, vzhľad a podobne, k duševným predpokladom radíme odborné, jazykové znalosti, organizačné schopnosti či riešenie stresových situácií. Tie nasledujú skúsenosti a schopnosti z praxe a v neposlednom rade úroveň vzdelania kvalifikácie, ktorú dopĺňajú charakterové vlastnosti a postoje – schopnosť a ochota pracovného nasadenia, pracovná stabilita, pozitívny postoj k práci, zodpovednosť a lojalita.<sup>48</sup>

Ako uvádza Koubek, v poslednej dobe dochádza k odklonu od zaužívaného systému pracovných miest a tento je nahradzovaný systémom založeným na pojatí

---

<sup>46</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 47. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>47</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. s. 36. ISBN 978-80-7357-192-2.

<sup>48</sup> STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online]. © 2006 [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>.

pracovnej role. Tento odklon vychádza z tvrdenia, že v dobe, kedy sa kladie dôraz na flexibilitu a pripravenosť na zmenu, je presne a obvykle i dlhodobo definovaný popis pracovných miest prekážkou flexibilnejšieho prístupu k výkonu práce. Pracovná rola totiž charakterizuje úlohu, ktorú musí jedinec zastávať pri plnení požiadaviek svojej práce, vyjadruje špecifické formy správania sa. Definuje požiadavky v podobe toho ako sa má práca vykonať a nie v podobe samotných úloh – odvoláva sa na oblasti prístupu k práci, schopnosti tímovej práce, štýly riadenia a vedenia.<sup>49</sup>

Pracovná rola je vo svojom pojatí viac pružná a zameriava sa na výsledok. I z toho dôvodu viac vyhovuje menším organizáciám a dynamickým či projektovým tímom, kde jej výkon nepokrýva plný úväzok daného človeka. Jeho pracovná náplň môže pozostávať z viacerých rolí, ktoré sa menia alebo je rola vykonávaná len po určitú dobu.<sup>50</sup>

### 2.1.1 Vnútorne a vonkajšie zdroje pracovníkov

V prípade identifikovanej potreby obsadiť pracovné miesto organizácia stojí pred otázkou, či má vhodného kandidáta medzi existujúcimi zamestnancami, či teda môže využiť vnútorné zdroje organizácie, alebo vhodnú pracovnú silu bude musieť hľadať z vonkajších zdrojov.

Pri obsadzovaní pracovného miesta z vnútorných zdrojov môže organizácia využiť pracovníka, ktorý predstavuje:

- ušetrenú pracovnú silu z dôvodu technického rozvoja,
- uvoľnenú pracovnú silu v súvislosti s ukončením nejakej časti výroby,
- pracovnú silu vhodnú na náročnejšiu prácu,
- pracovnú silu prechádzajúcu na iné uvoľnené pracovné miesto.

Vonkajším zdrojom pracovných síl sú:

- trh práce, nezamestnaní,
- absolventi škôl,
- zamestnanci iných firiem,
- ženy v domácnosti,

---

<sup>49</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 43-47. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>50</sup> Management, marketing SK. *Co je pracovní role*. [online]. © 2016 [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pracovni-role>.

- dôchodcovia,
- zahraničné pracovné sily.<sup>51</sup>

Obidva zdroje nových pracovníkov majú svoje výhody i nevýhody. Politika využívania vnútorných zdrojov je založená na princípe, že voľné pracovné miesto je prednostne ponúknuté súčasným zamestnancom organizácie. Týmto spôsobom sa zamestnancom okrem pracovnej istoty poskytuje i určitý pracovný postup. Predpokladom je cielený rozvoj zamestnancov, vytváranie personálnych rezerv a možná regulovateľnosť personálnymi plánmi.

Medzi výhody určite na prvom mieste stojí znalosť kandidáta, jeho silných a slabých stránok. Na druhej strane pracovník pozná organizáciu, svojich spolupracovníkov, jej kultúru a dosahovanie nových pracovných úloh je rýchlejšie a jednoduchšie, nie je vyžadovaná dlhá adaptácia. Poskytnutím možnosti kariérneho rastu firma zvyšuje motiváciu pracovníkov a ich morálku. Spoločne s tým i investície do rozvoja a vzdelávania pracovníkov majú vyššiu návratnosť a pracovník dokáže lepšie využiť skúsenosti, ktoré v organizácii doterajším pôsobením získal.

Získavanie pracovníkov z vnútorných zdrojov je určite menej časovo náročné a je aj lacnejšie v porovnaní s externými zdrojmi, ale i to má svoje nevýhody. Medzi tie určite patrí nedostatočný resp. nulový prísun nových myšlienok, postupov, spôsobu myslenia a podobne. Kociánová túto nevýhodu označuje za „provozní slepotu“ dlhoročných pracovníkov, kedy sú neschopní vnímať veci inak, resp. uplatniť iné postupy.<sup>52</sup>

Pracovný postup vo vnútri organizácie je ohraničený svojou štruktúrou a pracovník sa môže dostať na miesto, z ktorého už nie je možný ďalší postup – jeho motivácia na zotrvanie v organizácii rapídne klesá. Neustále súťaženie o povýšenie môže negatívne vplyvať na medzilidské vzťahy v organizácii.

Po vyčerpaní interných zdrojov organizácia začína hľadať kandidátov v externom prostredí. Výhodou predstavuje veľký objem uchádzačov – rôznorodosť ich schopností, návykov, postojov a predpokladov. Organizácii to prináša nové pohľady, názory, impulzy i pre riešenie chronických problémov. Nový pracovník prichádza spravidla s vysokým pracovným nasadením.

---

<sup>51</sup> Management, marketing SK. *Vnútorné a vonkajšie zdroje pracovníkov*. [online]. © 2016 [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.cz/2008/09/3-vntorn-vonkajie-zdroje-pracovnikov.html>.

<sup>52</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 83. ISBN 978-80-247-2497-3.

Za nevýhodu sa považujú vyššie náklady spojené s procesom získavania pracovníka, obsadenie voľného miesta trvá dlhšiu dobu a nový pracovník býva pre organizáciu často vyšším nákladom ako povýšený zamestnanec. Vyššie finančné náklady sú spojené i s doškolením a adaptáciou nového pracovníka, ktorý nepozná organizáciu, spolupracovníkov a režim práce. V niektorých prípadoch je obsadenie pracovného miesta externým človekom vnímané ako bránenie v postupe, čo môže mať za následok zvýšenú fluktuáciu zamestnancov. Bez ohľadu na to, prijatie nového pracovníka pre organizáciu bude vždy predstavovať určitú mieru rizika z nesprávnej voľby.<sup>53</sup>

### 2.1.2 Voľba vhodnej náborovej metódy

Metódy náboru medzi ktorými organizácie volia sú závislé na tom, či hľadáme možných pracovníkov medzi súčasnými zamestnancami alebo ich získavame mimo firmu. Vhodnosť použitej metódy je závislá i na type pracovnej pozície a jej zaradení v organizačnej štruktúre – či sa jedná o radového zamestnanca, vedúcu pozíciu alebo vysokošpecializované pracovné miesto. Pri voľbe spôsobu získavania pracovníkov by sa mali podniky podľa Armstronga opierať o tri kritériá: náklady, rýchlosť a pravdepodobnosť získania dobrých uchádzačov.<sup>54</sup>

Metóda náboru pracovníkov predstavuje pre organizáciu nástroj, ako osloviť správnych ľudí a motivovať ich k tomu, aby sa uchádzali o otvorenú pozíciu. Hľadanie vhodného uchádzača sa môže opierať o jednu z nasledujúcich metód:

- vnútorné zdroje v organizácii,
- osobné odporúčanie od zamestnancov,
- inzercia,
- on-line získavanie pracovníkov,
- úrad práce,
- spolupráca s agentúrami a sprostredkovateľmi práce,
- školy, vzdelávacie inštitúcie, odborové organizácie,
- vývesky, letáky do poštových schránok
- ústny dotaz alebo ponuka.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 130. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>54</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 347. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>55</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. s. 41. ISBN 978-80-7357-192-2.

## Interné metódy náboru

Pri hľadaní vhodného uchádzača medzi stávajúcimi zamestnancami môžeme použiť jednu z vnútorných metód náboru. V zahraničnej literatúre sa môžeme stretnúť s pojmami ako je „job posting“ a „job bidding“.

Job posting je procedúra pri ktorej zamestnávateľ informuje potenciálnych záujemcov o voľnej pozícii. Job bidding je metóda, ktorá umožňuje zamestnancom, ktorí si myslia, že spĺňajú požadované kritéria uchádzať sa o voľnú pozíciu.

Job posting a job bidding vytvárajú transparentnosť v organizácii a dávajú pocit zamestnancom ich vlastnej hodnoty tým, že im bolo umožnené uchádzať sa o existujúcu voľnú pozíciu predtým, ako je publikovaná verejne.<sup>56</sup>

Medzi interné metódy ešte radíme odporúčanie od zamestnancov. Prijatie nevyhovujúceho zamestnanca sa znižuje tým, že si súčasný zamestnanec nechce pokaziť svoje meno v organizácii odporúčaním nevhodného kandidáta a na druhú stranu uchádzač o zamestnanie nechce sklamať dôveru človeka, ktorý ho odporučil. Výhodou je, že sa jedná o pomerne rýchly a lacný spôsob, na druhej strane je pomerne obmedzená možnosť výberu z väčšieho okruhu uchádzačov.<sup>57</sup> Na podporu tejto metódy sa často v neštátnych organizáciách využíva systém odmien pre zamestnanca, ktorý nového zamestnanca odporučil.<sup>58</sup>

## Inzercia

Inzercia sa využíva so zámerom organizácie, osloviť široký okruh uchádzačov z vonkajších zdrojov. Platí pravidlo, že inzerát v médiách si všimnú i ľudia, ktorí prácu aktívne nehľadajú a daná ponuka ich môže osloviť. Ako hlavné médium pracovnej inzercie sa využívajú najmä noviny, časopisy, menej už rozhlas a vzhľadom k vysokým nákladom sa takmer vôbec nevyužíva televízia. Je nutné rozhodnúť, či sa bude inzerovať v celoštátnom, miestnom alebo regionálnom médiu. Kvalifikované pozície sa inzerujú obyčajne v periodikách s celoštátnou pôsobnosťou, inzeráty na nižšie pozície v regionálnej tlači. Odborné časopisy zase priamo oslovia konkrétne profesie.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> KLEYHANS, R. Human resource management. Fresh perspectives. 2. Edition, Pearson Education South Africa, 2007. p. 88. ISBN 978-1-86891-417-3.

<sup>57</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 136. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>58</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. s. 40. ISBN 978-80-7357-192-2.

<sup>59</sup> Tamtéž, s. 41.

Štýl inzerátu i jeho umiestnenie by mali byť v súlade s ponúkaným pracovným miestom. Cieľom je, aby inzerát oslovil správnu cieľovú skupinu kandidátov a zároveň im poskytol všetky potrebné informácie:

- názov firmy a prípadne jej stručné predstavenie,
- názov pracovnej pozície,
- popis pracovnej náplne,
- veľkosť úväzku,
- požiadavky na kandidáta,
- firemné benefity,
- stanovenie termínu, do kedy je možné na inzerát reagovať,
- lokalita alebo miesto výkonu práce,
- kontakt na kompetentnú osobu.

V súčasnosti sa niektoré firmy prikláňajú k viac neformálnemu a osobnému štýlu oslovenia uchádzačov, aby mal potenciálny kandidát pocit, že inzerát hovorí priamo k nemu.<sup>60</sup>

I napriek tomu, že inzerát v tlačенých médiách je stále pomerne rozšíreným nástrojom pracovnej inzercie, jeho účinnosť oslabuje. Dôvodom je rozšírenie on-line inzercie, ktorú ľudia využívajú v oveľa väčšej miere. Existuje veľké množstvo pracovných portálov, kde sa práca inzeruje a záujemci si môžu jednoducho jednotlivé pracovné ponuky porovnávať a rýchlo na ne v prípade záujmu reagovať.

### **On-line získavanie pracovníkov**

On-line získavanie pracovníkov patrí k najúspešnejším metódam náboru. Pre veľké množstvo firiem predstavuje hlavný, resp. v niektorých prípadoch i jediný využívaný spôsob oslovenia kandidátov na voľné miesta. Internet sa osvedčuje hlavne z toho dôvodu, že pre firmu predstavuje nižšie náklady, niektoré portály umožňujú i pred výber uchádzačov a ich selekciu na základe vlastných kritérií. Organizáciám ponúka táto metóda možnosť poskytnúť uchádzačom oveľa viac informácií a zároveň ich firma v prípade potreby môže jednoducho aktualizovať.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 352. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>61</sup> TORRES-CORONAS, T. *E-Human Resources Management*. United Kingdom, London: IGI GLOBAL, 2005. p. 87. ISBN 978-1591404354.

Využíva sa pri získavaní pracovníkov na už spomenutých pracovných portáloch alebo priamo na webových stránkach zamestnávateľa. Súčasťou pracovnej ponuky je spravidla možnosť elektronicky podať žiadosť o zamestnanie, on-line dotazník alebo možnosť pripojiť životopis či motivačný list. Jednoduchosť spôsobu oslovenia a reagovania na elektronicky zadanú ponuku práce prináša so sebou nevýhodu v podobe veľkého množstva nevhodných uchádzačov. Firmy tak k odradeniu nevhodných kandidátov využívajú niektorý z nástrojov auto selekcie – najčastejším je auto selektívny dotazník. Už samotná, dobre formulovaná ponuka práce alebo inzerát by mali byť nástrojom auto selekcie, tzn. vhodných uchádzačov povzbudí a nevhodných odradí.<sup>62</sup>

K on-line získavaniu pracovníkov určite patrí i oslovovanie potenciálnych uchádzačov prostredníctvom sociálnych sietí alebo elektronických profesných sietí. Viac k týmto nástrojom v časti o moderných metódach náboru pracovníkov.

### **Spolupráca s úradmi práce**

Úrad práce predstavuje spravidla zdroj pracovných síl na obsadzovanie nižších pozícií. Dôvod je ten, že sa ľudia s vyššou kvalifikáciou na úrade práce neregistrujú a zamestnanie si hľadajú inými spôsobmi. Organizácia tak síce vyberá z obmedzenej skupiny uchádzačov, ale i tak má táto metóda pre ňu prínos. Úrad práce totiž za ňu bezplatne vykonáva určitý pred výber uchádzačov, dokáže o uchádzačoch poskytnúť potrebné informácie, materiály uchádzačov a zároveň osloveným kandidátom poskytuje informácie o pracovnom mieste a organizácii. To všetko zo štátnych prostriedkov vyčlenených na realizáciu politiky zamestnanosti. Na obsadenie niektorých pracovných miest je dokonca možné získať finančný príspevok.<sup>63</sup>

### **Spolupráca s agentúrami a sprostredkovateľmi práce**

Personálne agentúry pracujú na podobnom princípe ako úrady práce – plnia úlohu sprostredkovateľa medzi záujemcom o prácu a zamestnávateľom. Personálne agentúry okrem získavania pracovníkov ponúkajú pred výber uchádzačov a poskytujú obom stranám potrebné informácie. Na získanie uchádzačov ale agentúry používajú rovnaké postupy ako organizácie samotné – to znamená inzercia, hľadanie

---

<sup>62</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 354. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>63</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 140. ISBN 978-80-7261-168-3.

v databázach úradu práce a podobne. Efektívny spôsob inzercie voľného pracovného miesta prostredníctvom agentúr prináša neanonymný inzerát, kedy uchádzač od začiatku vie, u koho sa uchádza o zamestnanie. Pôsobením na trhu si agentúra buduje vlastnú databázu ľudí, ktorí prostredníctvom nej hľadali alebo hľadajú novú či vhodnejšiu prácu. Za výhodu tejto metódy sa považuje znalosť trhu práce zo strany agentúry, nevýhodou býva vyššia cena za získanie pracovníka.<sup>64</sup>

V prípade vyhľadávania vhodného kandidáta na vedúce miesto alebo špecializovaného profesionála sa využíva metóda priameho oslovenia. V praxi sa označuje pojmom headhunting. Headhunter môže pôsobiť pod personálnou agentúrou alebo ako samostatný konzultant. Jeho úspech je závislý na rozsiahlom okruhu kontaktov, ktorý si buduje postupne svojou praxou. Výnimkou nie sú ani headhunteri, ktorí sa špecializujú len na konkrétny segment trhu, napr. oblasť IT, vedeckých pracovníkov alebo databáza kreatívnych ľudí pre reklamné agentúry.

### **Školy, vzdelávacie inštitúcie**

Veľa pracovných miest je možné obsadiť prostredníctvom čerstvých absolventov, či už sa jedná o učňovské, maturitné alebo vysokoškolské obory. Pre niektoré organizácie môžu byť práve školy a následne i vzdelávacie inštitúcie hlavným zdrojom pracovných síl. V minulosti bolo bežné, že si veľké podniky vychovávali absolventov sami pre seba, v požadovanom počte i kvalifikácii. Dnes už sa tak deje len výnimočne, ale i tak je v niektorých firmách pravidlom každoročne získavanie absolventov vysokých škôl. Organizácie samé prezentujú svoju činnosť študentom formou osobných prezentácií, vydávaním brožúrok, prípadne študenti u nich vykonávajú svoje záverečné práce. Spolupráca so školami umožňuje zamestnávateľom veľmi efektívne osloviť a vyselektovať tých najlepších a najvhodnejších absolventov skôr, ako sa ocitnú na trhu práce. Nevýhodou sa stáva takmer nulová alebo len krátkodobá prax.<sup>65</sup>

### **Vývesky a letáky vkladané do poštových schránok**

Vývesky predstavujú metódu získavania pracovníkov jednak z vnútorných zdrojov, kedy tieto môžu byť umiestnené priamo v podniku a zároveň sa dá využiť i na oslovenie kandidátov z vonkajších zdrojov. Využíva sa hlavne v prípade, že prevádzka

---

<sup>64</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 141. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>65</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 356. ISBN 978-80-247-1407-3.



organizácie je navštevovaná zákazníkmi. Týka sa to tak hlavne obchodných či dopravných spoločností alebo stravovacích zariadení. Ide o pomerne lacný a rýchly nástroj, vhodný na obsadzovanie nižších pozícií.

Rovnako menej nákladnú pritom ale aktívnejšiu metódu predstavujú letáky vkladané do poštových schránok obyvateľov určitého územia poštovými doručovateľmi, špecializovaných organizácii alebo pre tieto účely najatých jedincov. Tento spôsob je vhodný pre menej kvalifikovanú prácu.<sup>66</sup>

### **Priame oslovenie kandidáta**

Tento spôsob získavania zamestnancov predstavuje formu priameho oslovenia vyhladeného jedinca a je značne komplikovaný. Vyžaduje vyhľadanie talentovaných a schopných ľudí v odbore, ktorí sú často zamestnaní u konkurencie a aktívne si prácu nehľadajú. Vhodný je najmä pre vyššie obsadzované posty a náročnejšie funkcie. Vytipovaní adepti na pracovné miesto sú oslovení priamo zamestnávateľom. Keďže sa jedná o pomerne časovo nákladnú metódu, je väčšinou zabezpečované externe už prostredníctvom spomínaných agentúr alebo headhunterov.<sup>67</sup>

### **Oslovenie organizácie uchádzačom**

V prípade organizácie s dobrou povestou atraktívneho zamestnávateľa na trhu práce, s povestou zamestnávateľa ponúkajúceho zaujímavú, dobre platenú alebo prestížnu prácu môžu tieto organizácie využívať pasívnu metódu získavania pracovníkov a to spôsobom, kedy sa im uchádzači ponúkajú sami – sami organizáciu písomne oslovujú so svojou ponukou. Za nevýhodu tejto metódy môžeme považovať neznalosť kandidáta o potrebách organizácie.<sup>68</sup>

Prilákanie kvalitných uchádzačov je prvým podstatným krokom. Predstavuje rozpoznanie, vyhodnotenie a využitie najvhodnejších zdrojov pracovných síl. V prípade, že sa organizácia stretáva s problémom prilákania uchádzačov, je určite na mieste vypracovanie analýzy organizácie ako zamestnávateľa – zhodnotenie jeho silných a slabých stránok. Analýza by sa mala zamerať na otázky týkajúce sa vnímania povesti organizácie, umiestnenie pracoviska, mzdové a pracovné podmienky, zamestnanecké výhody, atraktivita práce, istota zamestnania, predpoklady na rozvoj a ďalšie

---

<sup>66</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 137. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>67</sup> Tamtéž, s. 136.

<sup>68</sup> Tamtéž, s. 135.

vzdelávanie, perspektíva kariéry. V prípade SWOT analýzy je vhodné takto získané informácie porovnať s obdobnou firmou z oboru a pôsobiacou v danom regióne. Cieľom by malo byť zistenie, čo danú firmu alebo našu organizáciu „predáva“ ako zamestnávateľa a vytvoriť tak lepší obraz organizácie pre potreby inzerovania, náboru a výberových pohovorov. I na trhu práce sa stretáva ponuka s dopytom – jeden prácu ponúka, druhý sa o ňu uchádza. Zákazník, v tomto prípade uchádzač o zamestnanie kupuje to, čo organizácia ponúka.

Druhou časťou analýzy môže byť preverenie predchádzajúcej úspešnosti či neúspešnosti náborovej metódy – zistenie, ktorá z metód bola v minulosti pre oslovenie uchádzačov na túto alebo obdobnú pracovnú pozíciu najviac efektívnou. Pre účely zvýšenia atraktivity zamestnávateľa je možné použiť rôzne marketingové nástroje.<sup>69</sup>

## 2.2 Príprava na strane uchádzača – aspekty hľadania zamestnania

Hľadanie zamestnania je samostatná, cieľavedomá a systematická činnosť zameraná na seba presadenie sa na trhu práce. Určite neexistuje žiaden univerzálny návod ako si nájsť nové zamestnanie, ale existujú faktory, ktoré v tomto procese dokážeme ovplyvniť a zvýšiť tak svoje šance. Nedokážeme ovplyvniť ekonomickú situáciu svojho regiónu či mesta, kde prácu hľadáme, neovplyvníme ani vznik nových či zánik súčasných pracovných miest ani veľkosť ponuky práce a dopytu po našej profesii. Čo sa však ovplyvniť dá je spôsob, ktorý si pri hľadaní práce zvolíme, ako sa prezentujeme a v dlhšom časovom horizonte staviame svoj úspech na vzdelaní, skúsenostiach a schopnostiach, ktoré zamestnávateľovi dokážeme ponúknuť.<sup>70</sup>

Zamestnanie zastáva v živote človeka významné postavenie. Pre ľudí v produktívnom veku je platená práca jednou z hlavných náplní dňa, predstavuje zdroj obživy i miesto pre uplatnenie svojich schopností a znalostí. Mať zamestnanie je základnou prioritou každého človeka. Tento fakt potvrdzuje i skutočnosť, že o uplatnenie sa na trhu práce bojujú denne tisíce ľudí. Ako úspešných uchádzačov ich charakterizuje úsilie s ktorým o novú prácu bojujú, nástup do zamestnania je pre nich jednoznačne vytýčeným cieľom a zároveň vedia, čo budúcemu zamestnávateľovi môžu ponúknuť. Nevidia seba len vo svojich nedostatkoch, ale dokážu sa predať, ponúknuť svoje

---

<sup>69</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 348. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>70</sup> FREIBERGOVÁ, Z. a kol. *Jak efektivně hledat práci. Pomoc znevýhodněným lidem v rozvoji profesní dráhy. Projekt Socrates – Projekt Grundtvig 2*. 1. vyd. Praha: TERCIE, 2007. s. 5.

predpoklady a pozornosť venujú svojim prednostiam, ktoré sa tak pre nich stávajú základom a kľúčom k úspechu. Čo ďalej ovplyvňuje úspešnosť uchádzača je rozhodne jeho dôslednosť a pripravenosť.

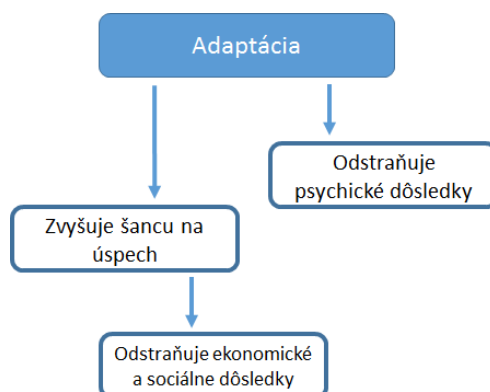
Dôvodov a príčin k hľadaniu práce môže byť niekoľko. Nezamestnaným sa môže stať ktokoľvek a strata zamestnania neovplyvní len samotného človeka, ale určite zasiahne i do života jeho blízkych. Najčastejšími dôvodmi, kedy sa človek stane nezamestnaným bez vlastného pričinenia sú:

- absolvent školy, ktorý ukončí svoje štúdium,
- zamestnanec spoločnosti, ktorá ukončila svoju činnosť (likvidácia podniku),
- zamestnanec spoločnosti, ktorý bol prepustený z dôvodu znižovania stavu pracovníkov a podobne.

Na trhu práce však pôsobia i ľudia, ktorí zamestnanie majú, ale snažia sa nájsť iné. Tí majú svoje postavenie jednoduchšie v tom, že sa nemusia vyrovnávať s ekonomickými, sociálnymi ani psychickými dôsledkami nezamestnanosti. Často ich k rozhodnutiu hľadať si nové zamestnanie vedie snaha získať lepšie platené miesto, postup v kariére, uplatnenie svojich znalostí a skúseností v širšej miere, osobný rozvoj a pod.

Podobne ako nástup do nového zamestnania aj vstup na trh práce prináša so sebou určitú zmenu a nutnosť osvojiť si nové pravidlá, návyky, naučiť sa plniť nové úlohy. V zamestnaní na adaptáciu poslúži skúšobná doba, pri hľadaní zamestnania máme časový úsek, ktorý si väčšinou stanoví uchádzač sám. Správna adaptácia na trhu práce, tzn. pochopenie a využitie príležitostí trhu práce pomáha odstraňovať psychické dôsledky nezamestnanosti a to následne rieši ekonomické aj sociálne dôsledky – viď obrázok nižšie.

Obrázok 5 - Význam adaptácie na trhu práce



Zdroj <sup>71</sup>

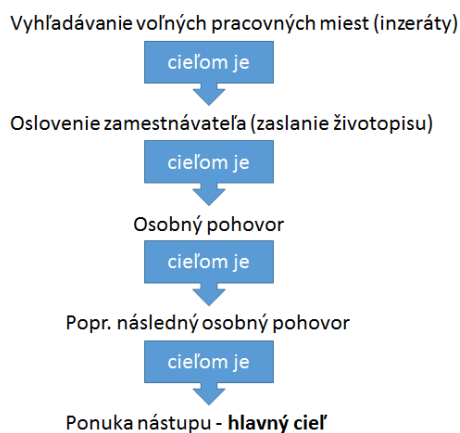
<sup>71</sup> SIEGEL, Z. *Jak úspešne hľadať a získať zamestnanie*. 1 vyd. Praha: Grada, 2011. s. 13. ISBN 978-80-247-6236-4.

Trh práce má svoje špecifiká a najčastejším dôvodom neúspechu pri hľadaní práce je práve jeho neznalosť. Neznalosť trhu práce vedie k neobjektívnemu a často mylnému hodnoteniu. Jeho dôsledkom sú chyby, ktoré uchádzači o zamestnanie vykonávajú opakovane a ani si ju neuvedomujú. Doba hľadania zamestnania, počas ktorej ľudia získavajú skúsenosti, tvoria si názory, premýšľajú o dôvodoch neúspechu a hľadajú riešenia je dobou, po ktorú spoznávajú trh práce.<sup>72</sup>

### 2.2.1 Stanovenie cieľov pri hľadaní práce

Proces hľadania zamestnania je často zdĺhavý a aby sa stal efektívnym, vyžaduje si jasnú stratégiu, ochotu venovať sa mu naplno, naplánovať si jednotlivé kroky a držať sa harmonogramu. Na základe plánu môžeme efektívne hodnotiť svoju činnosť. Samotný plán plní svoj zmysel len v prípade jasne stanoveného cieľa a časového horizontu. Opäť nie je záväzkom, ale návodom na dosiahnutie cieľa.<sup>73</sup> Znalosť trhu práce prináša so sebou výhodu, kedy sa uchádzači dopúšťajú menšieho množstva chýb, zaznamenávajú viac úspechu, viac si veria a nestrácajú pri hľadaní práce motiváciu.<sup>74</sup>

Obrázok 6 – Stanovenie jednotlivých cieľov pri hľadaní práce



Zdroj <sup>75</sup>

<sup>72</sup> SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. 1 vyd. Praha: Grada, 2011. s. 16. ISBN 978-80-247-6236-4.

<sup>73</sup> Občanské sdružení Madleine. *Základní aspekty hledání práce*. [online]. © 2011 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://osobnostnirozvojdv.cz/index.html>.

<sup>74</sup> SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. 1 vyd. Praha: Grada, 2011. s. 18. ISBN 978-80-247-6236-4.

<sup>75</sup> Tamtéž, s. 48.

Konkrétnym cieľom pri hľadaní zamestnania je získanie určitého pracovného miesta. Na jeho základe je možné hodnotiť všetky prebiehajúce aktivity, dáva im prioritu a napomáha držať sa vytýčeného smeru. Plán napomáha definovať pracovnú pozíciu, analyzuje východziu situáciu, ujasňuje časové možnosti hľadania práce, kvalifikačnú úroveň hľadanej pozície, flexibilitu, mobilitu uchádzača.<sup>76</sup>

Plán nám udáva čo chceme dosiahnuť a v akom **čase**. Pri hľadaní zamestnania sa časovým horizontom stáva obdobie reálneho nástupu do zamestnania. S ohľadom na samotný proces výberových konaní, ktoré sú často veľmi zdĺhavé, s nepravidelnosťou výskytu nových pracovných ponúk a veľkou konkurenciou na trhu práce, ktorá znižuje úspešnosť získania práce je stanovenie konkrétneho času veľmi obťažné. Presnejší časový horizont dokáže definovať odpoveď na otázku – Ako dlho si môžeme dovoliť zostať bez zamestnania? Za reálnu dobu hľadania zamestnania sa považuje zhruba šesť mesiacov. Príliš krátka doba je označovaná za želanie uchádzača, ale nie je príliš reálna. Časový horizont dlhší ako pol roka je zase znakom neefektívneho využívania času. Strieda sa u nich aktívne obdobie s pasívnym.

Ďalšou charakteristikou hľadaného pracovného miesta a oblasťou plánovania je **kvalifikačná úroveň zamestnania**, ktoré uchádzač hľadá. Môže sa jednať o zamestnanie s vyššou, rovnakou alebo nižšou kvalifikačnou úrovňou, prípadne bude hľadať akékoľvek zamestnanie za účelom udržania doterajšieho životného štandardu. Vývoj týchto úrovní úmerne závisí od doby, po ktorú je uchádzač nezamestnaným. Čím dlhšie je človek na trhu práce neúspešný, tým nižšie sú jeho nároky.

Najväčšiu pravdepodobnosť úspechu si môže uchádzač zabezpečiť tým, že sa bude snažiť získať zamestnanie, ktoré najviac vyhovuje jeho predstávam a skúsenostiam. K tomu poslúži ďalší bod plánovania, ktorým je **analýza východzej situácie**. Vychádza z toho čo uchádzač chce a čo môže ponúknuť. Cieľom je vytvoriť si základný prehľad možností vlastného profesného uplatnenia.<sup>77</sup>

Existuje veľké množstvo variant a pracovných pozícií, ktoré môže človek s ohľadom na svoju kvalifikáciu zastávať, pomocníkom v tejto oblasti môže byť analýza osobného potenciálu, ktorá je voľne dostupná v on-line verzii integrovaného systému typových

---

<sup>76</sup> ROS, J. *Příjmací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 24. ISBN 978-80-247-1944-3.

<sup>77</sup> SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 31. ISBN 978-80-247-6236-4.

pozícii. Poskytuje možnosti pracovného uplatnenia, je návodom ako svoje pracovné uplatnenie rozšíriť alebo naplánovať ďalšie vzdelávanie.<sup>78</sup>

Na internete je možné nájsť niekoľko podobných aplikácií na definovanie najvhodnejšieho povolania. Niektoré sú založené na znalostiach a skúsenostiach iné na testovaní schopností verbálnych, abstraktných, sociálnych, emočných a podobne.<sup>79</sup>

Dôležitou oblasťou plánovania je **prijateľnosť pracovnej doby**. Bežne sa u každého zamestnania počíta s osem hodinovým pracovným úväzkom. Flexibilita pracovného úväzku je výhodou pre ženy s malými deťmi a pre zamestnancov, ktorí musia do práce dochádzať z väčšej vzdialenosti. I samotná **mobilita** je jednou z charakteristík pracovného miesta, na ktorú pri hľadaní nesmie uchádzač zabúdať.

Posledným okruhom, ktorý si pri definícii vhodného pracovného miesta musí uchádzač uvedomiť je jeho **predstava finančného ohodnotenia**. Zamestnávateľ má právo vedieť, či v prípade vzniku pracovného pomeru budú v tomto ohľade obe strany spokojné a uchádzač si tak definuje svoju cenu, ktorá bude pre neho zárukou, že sa jeho finančná situácia s prijatím daného miesta nezhorší. Výška požadovanej mzdy musí vychádzať jednak z finančných potrieb uchádzača a z rovnakej alebo obdobnej pracovnej pozície v tom ktorom regióne. V súlade tak musí byť úmernosť, realnosť aj prijateľnosť mzdových predstáv.<sup>80</sup>

### 2.2.2 Zdroje pracovných ponúk a spôsoby oslovenia zamestnávateľa

Nájsť si prácu v dnešnej dobe nemusí byť jednoduché. Po definovaní pracovnej pozície, ktorú by chcel uchádzač získať musí pristúpiť k ďalšiemu kroku plánovania a tým je vyhľadávanie a výber potencionálneho zamestnávateľa.

Medzi základné zdroje informácií patria:

- úrady práce,
- inzercia – novinová, internetová,
- personálne agentúry,
- aktívne vyhľadávanie.<sup>81</sup>

---

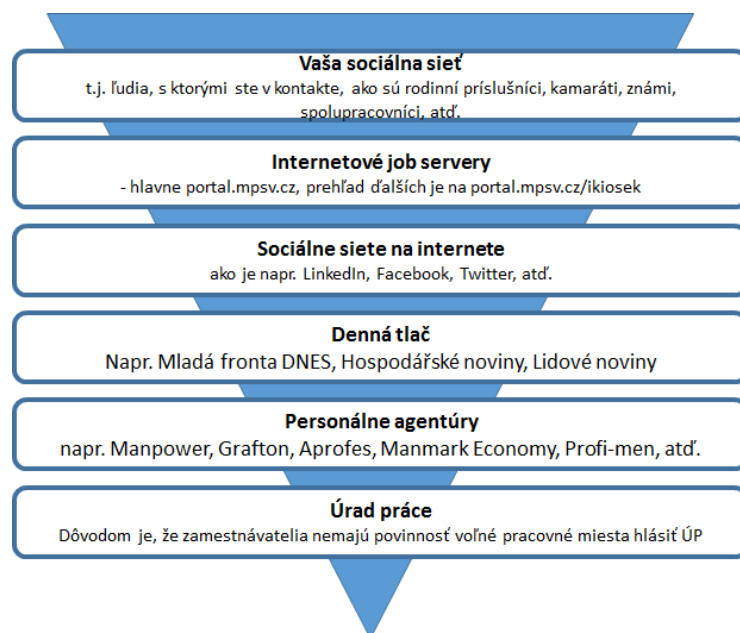
<sup>78</sup> ISTP. *Integrovaný systém typových pozíc.* [online]. © 2014 [cit. 2016-08-24]. Dostupné z: <http://www.istp.cz/>.

<sup>79</sup> GWO.CZ. *Průvodce světem povolání.* [online]. © 2007 [cit. 2016-08-24]. Dostupné z: <http://www.gwo.cz/>.

<sup>80</sup> SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání.* 1 vyd. Praha: Grada, 2011. s. 21-45. ISBN 978-80-247-6236-4.

<sup>81</sup> HRONÍK, F. a kol. *Jak najít zaměstnání.* 1. vyd. Praha: Motiv Press, 2009. s. 14. ISBN 978-80-904-333-7.

Obrázok 7 - Spôsoby hľadania voľných pracovných miest



Zdroj <sup>82</sup>

Voľné pracovné príležitosti sú dostupné priamo na úradoch práce alebo na ich internetových stránkach. Je dôležité zistiť s akou periodicitou úrad práce túto databázu aktualizuje, aby uchádzač zbytočne nereagoval na staré ponuky. V niektorých prípadoch úrad práce voľné miesta inzeruje v regionálnej tlači.

Pracovné inzeráty bývajú súčasťou príloh novín a časopisov. Ideálnym zdrojom je regionálna tlač v rámci ktorého prácu hľadáme.<sup>83</sup>

Asi najkomfortnejším spôsobom vyhľadávania voľných pracovných miest je v dnešnej dobe využívanie internetu a rôznych pracovných portálov. Tie okrem širokej ponuky práce prinášajú i ďalšie sprievodné informácie, ktoré napomáhajú efektívnemu spôsobu hľadania práce a zároveň poskytujú informácie a návody na vypracovanie životopisu, motivačného dopisu či pomáhajú s prípravou pred osobným pohovorom. Samozrejmosťou je prístup k internetu a znalosť s ním pracovať.

K aktívnemu vyhľadávaniu sa radí priame oslovenie firiem, ktoré má uchádzač vytipované. Veľmi obľúbenými sa stávajú veľtrhy práce. Kontakty na pracovné ponuky môže uchádzač získať z okruhu svojich známych alebo využije služby personálnych

<sup>82</sup> ORIENTEEXPRESS.EU. *Hľadání zaměstnání*. [online]. © 2016 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://www.orientexpress.cz/>.

<sup>83</sup> SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. 1 vyd. Praha: Grada, 2011. s. 112. ISBN 978-80-247-6236-4.

agentúr. Aktualizovaný zoznam pracovných portálov je dostupný na stránke Ministerstva práce a sociálnych vecí ČR: <http://portal.mpsv.cz/ikiosek>.<sup>84</sup>

Ponuka voľných pracovných miest je premenlivou veličinou závislou na mnohých okolnostiach – štrukturálne zmeny ekonomiky, sezónnosť niektorých prác, aktuálna potreba zamestnávateľov, realizácia personálnej politiky a podobne. Trh voľných pracovných miest tak môžeme deliť na viditeľný, kde sú pracovné miesta nejakým spôsobom inzerované alebo poskytnuté sprostredkovateľskému subjektu a skrytý, kde voľné miesta nie sú inzerované vôbec.<sup>85</sup>

Zamestnávatelia k získaniu nových pracovníkov využívajú rôzne cesty, ale len 20-25 % voľných miest inzerujú verejne.<sup>86</sup>

Spôsobov ako naviazať prvý kontakt s potenciálnym zamestnávateľom je viac. Každá z uvedených metód môže mať svoje výhody i nevýhody.

Obrázok 8 – Metódy kontaktovania zamestnávateľov, ich výhody a nevýhody

Metóda	Výhody	Nevýhody
<b>Osobné stretnutie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Najefektívnejšia metóda pre nequalifikovanú, alebo nízko kvalifikovanú prácu, a niektoré obchodne orientované pozície.</li> <li>Zaujatie zamestnávateľov, ktorí hľadajú otvorených ľudí.</li> <li>Positívny prvý dojem môže byť vytvorený vzhľadom a vystupovaním, bez ohľadu na kvalifikáciu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metóda vyžaduje sebadôveru.</li> <li>Časovo náročná.</li> <li>Dodatočná finančná investícia spojená s cestovaním.</li> <li>Niektorí zamestnávatelia môžu odmietajú ľudí, ktorí im tzv. „kradnú“ čas.</li> </ul>
<b>Telefonický kontakt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Možnosť kontaktovať viacerých zamestnávateľov v krátkom čase.</li> <li>Ťažšie ignorovať ako dopis.</li> <li>Je efektívnejší pre väčšinu pozícií.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vyžaduje dobré skúsenosti s telefonovaním.</li> <li>Uchádzač má menej ako minútu na presvedčenie zamestnávateľa na pokračovanie rozhovoru.</li> </ul>
<b>Kontakt poštou</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zdôraznenie dobrej kvalifikácie.</li> <li>Môže byť najpraktickejšia metóda, ak je uchádzač zamestnaný.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nízka miera odpovedí zamestnávateľov (5-10%).</li> <li>Časovo náročná a sú s ňou spojené dodatočné náklady - papier, obálka, tlač, poštovné.</li> </ul>
<b>Kontakt emailom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonštrácia IT schopností.</li> <li>Rýchlejšia metóda, s nižšou mierou finančnej investície ako pošta, poprípade telefonát.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vyžaduje osobný emailový účet.</li> <li>Srta času, ak email nie je dobre napísaný.</li> <li>Vyžaduje preformátovanie životopisu.</li> </ul>

Zdroj <sup>87</sup>

<sup>84</sup> ORIENTEEXPRESS.EU. *Hľadání zaměstnání*. [online]. © 2016 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://www.orientexpress.cz/>.

<sup>85</sup> FREIBERGOVÁ, Z. a kol. *Jak efektivně hledat práci. Pomoc znevýhodněným lidem v rozvoji profesní dráhy. Projekt Socrates – Projekt Grundtvig 2*. 1. vyd. Praha: TERCIE, 2007. s. 15.

<sup>86</sup> MAYHER, M. *Your Career - What's Next?: A Job Seeker's Handbook of Common Sense and Unique Strategies*. 3. edition, 2013. p. 69. ISBN 978-8026024798.

<sup>87</sup> GOVERNMENT OF ALBERTA. *Job Seeker's Handbook: An Introductory Guide to Finding Work*. 4. edition. Alberta Employment, Immigration and Industry, 2007. p. 19. ISBN 978-0-7785-5391-5.



### 3 RIADENIE ZMIEN A INOVÁCIÍ

Zmena je súčasťou každodenného života jednotlivcov, firiem i organizácií. V čase keď sa meníme my, mení sa i naše okolie. Firmy sú ovplyvňované vnútornými i vonkajšími faktormi, manažéri podnikov sú nútení čeliť nepretržitým zmenám, či už plánovaným alebo neplánovaným. Získať z ľudí naprieč všetkými úrovňami spoločnosti to najlepšie v časoch neustálych zmien sa stáva kľúčovým predpokladom k udržaniu konkurencieschopnosti. Samotná zmena stratégie, procesov alebo technológie neprinesie požadované výsledky. Je nevyhnutné, aby ľudia akceptovali, rozvíjali a udržiavali zmenu s cieľom dosiahnuť stanovené ciele. Úspech je závislý od prispôsobivosti, vytrvalosti a schopnosti konať.

V súčasnom, rýchle sa meniacom prostredí môže byť práve zmena nástrojom ako na premenlivé prostredie reagovať. Samotný proces – riadenie zmeny so sebou prináša určité zákonitosti, postupy, ktorých prípadné nedodržanie môže viesť k negatívnym dopadom na fungovanie firmy.<sup>88</sup>

Za zmenu považujeme kvalitatívnu i kvantitatívnu premenu určitých charakteristických znakov objektu alebo deja. Predstavuje odklon od stávajúceho stavu. Reakciou na zmenu sa zaoberá management zmien. Management zmien môžeme charakterizovať z dvoch úrovní. Jedná sa o pasívnu pripravenosť na zmenu, na druhej strane stojí aktívna schopnosť iniciovania zmien.<sup>89</sup>

Termín management zmeny sa objavil v sedemdesiatych rokoch minulého storočia, kedy sa objavili prvé myšlienky, že významnou podmienkou rozvoja tržných ekonomík budú práve inovácie. Dnes vieme, že bez zmien a inovácii nie je možné trvalý rozvoj zabezpečiť ani udržať.<sup>90</sup>

Z časového hľadiska je bežné členenie na zmeny:

- pomalé, postupné,
- rýchle, skokovité, zlomové,
- mnohonásobné,
- opakujúce sa v cykloch, cyklické.

---

<sup>88</sup> KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 13. ISBN 978-80-247-4564-0.

<sup>89</sup> ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. s. 13. ISBN 978-80-86723-94-5.

<sup>90</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. s. 44. ISBN 978-80-7452-010-5.

Ďalšie rozdelenie prichádza s ohľadom na charakter prejavu konkrétnej zmeny:

- neplánované zmeny – havárie, úpadok dodávateľa alebo odberateľa,
- plánované – inovácie, nové technológie, stratégia a taktika.<sup>91</sup>

Schopnosť riadiť zmenu, anglicky označené ako change management alebo management of change, patrí do oblasti komplexnej problematiky firemného riadenia. S riadením zmien sa stretávajú manažéri a vedúci pracovníci na takmer všetkých úrovniach riadenia organizácie. Nie všetky z nich si však môžu dovoliť zamestnávať špecialistu na zmeny. Všetci však majú spoločný cieľ a tým je úspešné zvládnutie konkrétnej zmeny.<sup>92</sup>

Management zmien predstavuje celý súbor činností a aktivít priamo či nepriamo ovplyvňujúcich proces zmeny. V tejto súvislosti sa stretávame s pojmami ako sú napríklad reengineering, reštrukturalizácia či proces inovácie, ktoré sú tiež súčasťou managementu zmeny. Management zmeny je určitá modifikácia obecného oboru managementu. Je založený na rovnakých princípoch, odlišná je však jeho aplikácia na konkrétny problém.<sup>93</sup>

Na dosiahnutie úspešnosti managementu zmien je nutnou podmienkou stanovenie hĺbky, rozsahu pripravovaných zmien – vízia, čo chceme dosiahnuť, nasleduje vypracovanie strategického plánu, vytvorenie konkrétnych projektov a pomocou riadenia zmeny začleniť tento proces do celkovej štruktúry podniku tak, aby plánovaná stratégia našla opodstatnenie a bola akceptovaná v plnom rozsahu zamestnancami, čím sa dosiahne realizácie a naplnenia stanovenej vízie.<sup>94</sup>

Z toho dôvodu, že change management má pomáhať s implementáciou nových stratégií i nových projektov, často sa radí za strategický a projektový management. Vo vzťahu k strategickému managementu je riadenie zmien vnímané ako následný krok, ako súčasť strategického riadenia. V spojení s projektovým managementom môžeme hovoriť, že management zmien je projektovému riadeniu nadriadený, pretože celý zmenový projekt je možné považovať za projektový management.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. s. 20. ISBN 978-80-86723-94-5.

<sup>92</sup> KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 15. ISBN 978-80-247-4564-0.

<sup>93</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. s. 43. ISBN 978-80-7452-010-5.

<sup>94</sup> MACHAN, R. *Management změny*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. s. 11. ISBN 978-80-86730-83-7.

<sup>95</sup> Tamtéž, s. 12.

Management zmien a druhy zmien sa odohrávajú v nadväznosti na strategický management a jeho analýzy prostredia:

- Vonkajšie prostredie (makro okolie) – využíva sa prevažne tzv. PEST analýza, ktorá sa zameriava na skúmanie vplyvov politických a legislatívnych, ekonomických, sociálnych a kultúrnych, technických a technologických. Na PEST analýzu úzko nadväzuje metóda „4C“. Označuje sa tiež ako analýza faktorov globalizácie, ktorej výsledkom je rozhodnutie firmy či v danej krajine bude alebo nebude otvárať nové závody, či tam bude rozvíjať svoju pôsobnosť a podobne. Zahŕňa zákazníkov (customers), samotnú krajinu v ktorej firma pôsobí (country), náklady, ktoré na danom trhu dosahuje (cost) a konkurenciu (competetion).
- Odborové prostredie (mikro okolie) – pre analýzu odborového okolia je typický tzv. Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia. Určuje konkurenčné tlaky a rivalitu na trhu. Zameriava sa na riziko vstupu potencionálnych konkurentov, rivalitu medzi súčasnými konkurentami, vyjednávaciu silu kupujúcich, vyjednávaciu silu dodávateľov a hrozbu substitučných výrobkov. V každom jednotlivom odvetví majú tieto faktory odlišnú váhu a dôležitosť.
- Vnútoré prostredie (interné okolie) – medzi najčastejšie využívané metódy pre analýzu vnútorného, ale i vonkajšieho prostredia organizácie sa radí SWOT analýza, ktorá predstavuje nevyhnutnú súčasť vytvárania dlhodobej stratégie organizácie a zároveň je možné ju využiť ako silný nástroj pre existujúce procesy v organizácii. Táto metóda identifikuje silné stránky, slabé stránky, hrozby a príležitosti podniku, ktoré sú spojené napr. s uskutočnením určitej zmeny. Menej využívaným modelom analýzy vnútorného prostredia je model „7S“, ktorý sa zameriava na kľúčové faktory úspechu a bol vyvinutý pre potreby komplexnej analýzy managementu. Jeho podstata spočíva vo vzájomnej podmienenosti významných faktorov manažérskej činnosti: štýl riadenia (style), spolupracovníci (staff), systémy (systems), stratégia (strategy), štruktúra (structure), schopnosti (skills), zdieľané hodnoty (superordinate goals).<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvorivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. s. 56. ISBN 978-80-7452-010-5.

### 3.2 Rozhodovanie o zmene a inovácii

Základom zmien sú inovácie. Preto je i teória zmien previazaná s teóriou inovácii.<sup>97</sup>

Inováciu je možné chápať ako činnosť tvorivého charakteru, nie je synonymom pre tvorivosť, ale je výsledkom celého procesu, ktorého základom je jedinec schopný kreatívneho myslenia a tímovej spolupráce. Môže sa týkať oblasti personalistiky, obchodnej stratégie, pracovných postupov a jej výsledkom je zlepšený proces, výrobok, služba alebo čokoľvek iné. Predstavuje štýl podnikového správania sa, nevyhnutnú činnosť pre prežitie a rast organizácie a to z toho dôvodu, že len tie organizácie, ktoré budú schopné lepšie a rýchlejšie uplatňovať nové poznatky rozvoja vedy a techniky dokážu túto cestu podstúpiť.<sup>98</sup>

Inovácia predstavuje zdokonalenie, jedná sa o komplexný proces od nápadu cez vývoj až po samotnú realizáciu. Hlavným zdrojom inovácií je výskum a vývoj a i preto nie je možné inováciu nahradzovať kreativitou. Znamená viac ako kreativita alebo invencia, ktoré síce prinášajú nové myšlienky, sú súčasťou inovácie, ale samé nepostačujú k naplneniu inovácie. Je nutné si ale uvedomiť, že nie všetky nové nápady sú automaticky inováciou, pretože nie všetky sú či už z technického, praktického alebo ekonomického hľadiska realizovateľné. Vďaka inováciám dochádza k zavedeniu nových produktov, k ich zdokonaleniu, cieľom inovácii môže byť zvýšenie efektívnosti práce, zníženie nákladov alebo zlepšovanie kvality.<sup>99</sup>

Podnety a príčiny inovačných zmien môžu prichádzať nečakane, opakom však sú reakcie na meniace sa prostredie. Rozlišujú sa vnútorné a vonkajšie zdroje inovačných zmien. Medzi vnútorné zdroje sa radia práve nečakané udalosti ako napríklad inovácia pre navýšenie výroby a odbytu pri nečakanom úspechu, v opačnom prípade inovácia produktu za novší, modernejší a predajnejší. Pri zanedbaní sledovania nových trendov a prieskume trhu môže vzniknúť nesúlad medzi tým, čo firma vyrába a potrebami trhu. Po nesúlade je ďalším vnútorným zdrojom inovačných zmien potreba procesov, ich racionalizácia a v neposlednom rade inovácie môžu byť dôsledkom zmeny

---

<sup>97</sup> ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. s. 14. ISBN 978-80-86723-94-5.

<sup>98</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. s. 72. ISBN 978-80-7452-010-5.

<sup>99</sup> Management Mania. *Inovace*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/inovace>.

odbytových štruktúr, kde logistika odbytu nepostačuje potrebám výroby alebo je príliš nákladná.

Vonkajšie zdroje inovačných zmien sú prevažne následkom zmien demografických, socioekonomických, psychologických, technologických, politických alebo legislatívnych.<sup>100</sup>

Inovácie sa nevyhýbajú ani oblasti riadenia ľudských zdrojov, pretože patrí k významným vnútropodnikovým procesom. Trendom súčasnej doby je rozhodovanie na základe relevantných faktov, ktorých základom je mať k dispozícii potrebné a relevantné informácie, týkajúce sa ľudí a pracovných tímov. Z toho pramení tlak na personálne oddelenie, aby zrýchlili a zefektívniili administratívnu operatívu a mali vždy pripravené aktuálne údaje. Na tento účel sa využívajú portálové aplikácie, ktoré čerpajú informácie z firemných systémov a umožňujú tak získanie údajov o zamestnancoch z rôznych hľadísk. Informácie je možné radiť podľa mzdových nákladov, rozvoja, školení, kariérneho postupu a podobne. Zároveň umožňujú správu dokumentov o zamestnancoch v elektronickej podobe – absolvované školenia, certifikácie, životopisy, predchádzajúcu prax a podobne.

Tlak na inovácie je vždy motivovaný snahou posunúť sa niekam dopredu a uspokojiť zákazníka. V oblasti inovácie personalistiky a personálnych procesov sa zameriava na administratívnu činnosť samotného personálneho oddelenia, celofiremných procesov, ale aj koncového zákazníka, ktorým je v tomto prípade zamestnanec.<sup>101</sup>

V prípade, že sa podnik snaží naplniť dlhodobú stratégiu, musí rešpektovať nové trendy, ktoré sa uplatňujú i pri riadení ľudských zdrojov. Nie je možné brať do úvahy iba procesné alebo výrobné aspekty organizácie. Stabilná pozícia na trhu, zvýšenie konkurencieschopnosti podniku, ale aj zvýšenie lojality zamestnancov voči zamestnávateľovi sa buduje i prostredníctvom procesov v oblasti ľudských zdrojov. Nové trendy a inovácie sa objavujú i v oblasti zamestnaneckých vzťahov a to napríklad vo forme alternatívnych spôsobov zamestnávania, flexibilnou organizáciou práce, ktorá na jednej strane znižuje náklady, na strane druhej prináša zamestnancom možnosť zladíť prácu s mimopracovnými činnosťami.

---

<sup>100</sup> Management Mania. *Inovace*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/inovace>.

<sup>101</sup> People Management Forum. *Inovace v řízení lidských zdrojů*. [online]. © 2015 [cit. 2016-09-16]. Dostupné z: <http://www.peoplemanagementforum.cz/inovace-v-řízení-lidských-zdrojů/>.

Je nutné si uvedomiť, že ak chceme nejaký zmenový proces označiť inováciou, musí priniesť skutočne merateľnú, pozitívnu zmenu a zároveň sa musia splniť ciele z vopred naplánovaného inovačného procesu.<sup>102</sup>

### 3.4 Dôvody zmeny náboru pracovníkov a moderné metódy

Moderné a inovatívne metódy sa často zavádzajú i v oblasti personálnych procesov. Berú sa v úvahu faktory ako je globalizácia pracovného trhu, sociálne, demografické zmeny v spoločnosti a podobne.

Pre účely tejto diplomovej práce bude podstatná časť venovaná moderným prístupom a metódam náboru, teda získavaniu zamestnancov. V oblasti náborového procesu nastávajú rýchle zmeny. Firmy často menia svoje stratégie v horizonte jedného až dvoch rokov. V minulosti nebolo potrebné realizovať väčšie zmeny skôr ako po piatich rokoch. Dnes už ale firmy riskujú, že ak na meniace sa podmienky nezareagujú včas, konkurenti budú napred a správnych ľudí si získajú pre seba.

Rýchlosť zmien nie je jedinou príčinou pre zmenu náborového procesu. Uznávaný poradca v oblasti riadenia ľudských zdrojov a profesor managementu John Sullivan na svojom blogu uviedol tri základné oblasti náborových trendov. Prvou významnou oblasťou sú trendy prichádzajúce z oblasti technológií. Napríklad technológie z oblasti umelej inteligencie sú využívané na hodnotenie uchádzačov pri pohovoroch. Ústne pohovory sú nahrávané a následne analyzované počítačom s pomocou nástrojov s umelou inteligenciou. Ľudský faktor zasahuje v takmer každej časti náborového procesu a človek môže urobiť chybu, napríklad pri triedení životopisov. Dnes je možné chyby eliminovať a využiť sofistikované počítačové algoritmy, ktoré dokážu vyhodnotiť osobnostné rysy uchádzača, jeho schopnosti, doterajšie skúsenosti a podobne. V určitých oblastiach priemyselnej výroby stoja ľudia pred otázkou, či je ešte stále výhodné na konkrétnu prácu najat' nového, živého pracovníka alebo bude efektívnejšie jeho prácu nahradiť určitou novou technológiou.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. s. 88 – 111. ISBN 978-80-7452-010-5.

<sup>103</sup> HR News. *Náborové trendy, před kterými neutečete 1-3/3*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-19]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/hledej?fulltext=N%C3%A1borov%C3%A9+trendy%2C+p%C5%99ed+kter%C3%BDmi+neute%C4%8Dete>.

Ďalšia oblasť zmien náboru súvisí s novými trendmi, ktoré boli zavedené v iných oboroch. Často sa tak dnes stretávame s tým, že i do personálnych činností sa dostávajú pojmy ako je napríklad predvídanie budúceho vývoja, rozhodovanie na základe dát, individuálny prístup, propagácia značky zamestnávateľa, teplotné mapy, prioritné pozície a podobne. Využívajú sa tak overené metódy z obchodu či marketingu a ich výsledkom je kvalitný nábor. Aktuálny trend smeruje k využívaniu analytických nástrojov, ktoré sa zameriavajú na budúcnosť, nie na minulosť ako to bolo doteraz. Predvída sa tak kariérny postup novo prijatých zamestnancov i s predpokladom, že firmu opustia. Náborári pri využívaní veľkého množstva dát musia vedieť ako hodnotiť, ale musia hlavne vedieť, čo hodnotiť. V marketingu je už dávno známe, že cieľovú skupinu nie je možné osloviť jedným spôsobom a je nutná segmentácia. To isté platí i pri náboře, kedy je vhodné vytvárať ponuku na mieru konkrétnej skupine, resp. jednotlivcom. Televízna reklama nie je lacnou záležitosťou, ale má veľký dosah. Veľké firmy ju využívajú ako spôsob na zviditeľnenie a ich náborovým kampaniam to určite pomáha. Teplotné mapy sa využívajú prevažne v marketingu alebo v IT na zobrazenie oblastí, kde je najviac príležitostí alebo problémov. V náborovom procese slúžia k odhaleniu najlepších zdrojov potenciálnych zamestnancov. S prioritami sa stretávame všade. Pri náboře sa priority zameriavajú na pozície, ktoré pre firmu predstavujú najväčší profit a tým je následne venovaná zvýšená pozornosť a tiež najlepší náborári.

Posledná oblasť náborových trendov sa týka samotných náborárov a ich pohľadu na povolanie, ktoré často nevidia zo širšej perspektívy. Práca náborárov sa tak dnes presúva od hľadania talentov k predaju pracovných pozícií. Vďaka sociálnym sieťam je totiž vyhľadávanie talentov jednoduchšie, je už však zložitejšie udržať ich motiváciu v priebehu celého výberového procesu a doviezť ich až k uzavretiu pracovnej zmluvy. Novú generáciu náborárov predstavujú ľudia, ktorí prichádzajú s praktickými skúsenosťami z príslušného oboru, poznajú financie, vedia pracovať s dátami, využívajú moderné technológie a vynikajú v obchodných znalostiach.<sup>104</sup>

Najpopulárnejšími sociálnymi sieťami využívanými pre účely personálnej práce sú LinkedIn, Facebook a Twitter. Personalisti pomocou inzerovania pracovných pozícií

---

<sup>104</sup> HR News. *Náborové trendy, pred ktorými neutečete 1-3/3*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-19]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/hledej?fulltext=N%C3%A1borov%C3%A9+trendy%2C+p%C5%99ed+kter%C3%BDmi+neute%C4%8Dete>.

oslovujú pasívnych uchádzačov, ktorí aktuálne prácu majú a novú si nehľadajú. Snažia sa ich osloviť s ponukou konkrétnej pracovnej pozície.<sup>105</sup>

Mladá generácia rieši rýchly spôsob života krátkymi správami a týmto smerom by sa mali uberať i pracovné ponuky na sociálnych sieťach. Ľudia nechcú čítať dlhé inzeráty, ale oslovuje ich podoba správ v štýle Twitteru, teda maximálne 140 znakov a k tomu odkaz na podrobnejšie informácie. K internetu je dnes možné sa pripojiť takmer kdekoľvek, ale jednoduchšou cestou ako sa dostať k širokej skupine potencionálnych kandidátov je umiestňovať pracovné ponuky na portáloch a stránkach, ktoré sú optimalizované pre mobilné telefóny. Vďaka sociálnym technológiám je možné komunikovať s uchádzačmi o prácu takmer okamžite. Profily na profesných sieťach ako je napríklad LinkedIn prinášajú o uchádzačoch viac informácií ako samotný životopis. Užívatelia týchto sietí využívajú ponúkaný priestor na ukážku svojich prác a je tak jednoduchšie posúdiť ich schopnosti, znalosti i to, či daný kandidát zdieľa rovnaké hodnoty firemnej kultúry. Je nutné si tiež uvedomiť, že tak ako náborový pracovník hľadá pomocou nástrojov sociálnych sietí vhodných uchádzačov o zamestnanie, rovnako i ľudia hľadajú prácu a vyhľadávajú svojho potenciálneho zamestnávateľa. Z toho dôvodu je viac ako vhodné pracovať na rozvoji zamestnávateľskej značky v online prostredí.<sup>106</sup>

V roku 2014 spoločnosť Trexima realizovala prieskum predmetom ktorého bolo zistiť, či i české firmy využívajú pri nábore pracovníkov sociálne siete. Ako ukázal záver daného prieskumu, tento trend je v Čechách síce na vzostupe, ale zatiaľ je využívaný okrajovo. Len 29 % organizácii využíva pri nábore sociálne siete. Ak sa už firmy rozhodnú pre ich používanie, zameriavajú sa prevažne na nábor špecialistov 27 %, manažérov alebo technicko-hospodárskych pracovníkov, 7% predstavuje nábor na robotnícke pozície. Najvyššiu obľubu v náborových metódach, až 98% si drží odporúčenie od vlastných zamestnancov.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. s. 297. ISBN 978-80-7261-430-1.

<sup>106</sup> HR News. *Nábor už nikdy nebude jako dřív. Díky sociálním sítím*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/nabor-uz-nikdy-nebude-jako-driv-diky-socialnim-sitim-id-2674510>.

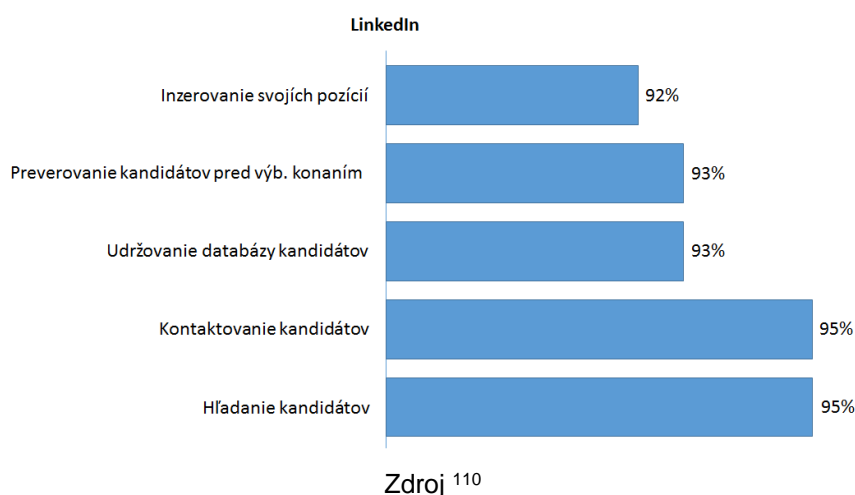
<sup>107</sup> TREXIMA. *HR Monitor. Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách v ČR*. [online]. © 2014 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: [http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR\\_Monitor\\_III.pdf](http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_III.pdf).



Personalisti však internetové sociálne siete nevyužívajú len k hľadaniu vhodných kandidátov. Rôzne prieskumy ukazujú, že veľké množstvo personalistov si preverí kandidáta na sociálnej sieti predtým ako ho prijme.<sup>108</sup>

LinkedIn je najväčšou profesnou sociálnou sieťou a je považovaná za nástroj vyhľadávania odborníkov. Je obľúbená z dôvodu prehľadnosti i rýchlosti. Svoje profily na nej majú manažéri, zamestnanci korporácií, odborníci z IT, právnici, podnikatelia a ďalší. Obsahuje nástroje, ktoré sú uplatniteľné z firemného hľadiska – vytvorenie firemného profilu a s jeho pomocou inzerovanie ponúk práce, novinkách, vytváranie diskusných skupín medzi jednotlivými členmi, možnosť reklamy a podobne. Personalisti majú možnosť využívať neplatené i platené profily. Je dôležité si však uvedomiť, že vyhľadávanie na LinkedIn je riadené kvalitou dát, ktoré o sebe poskytli samotní užívatelia.<sup>109</sup>

Obrázok 9 – Používané taktiky pri náboře prostredníctvom siete LinkedIn



Profil na LinkedIn môže nahradiť klasický životopis a pokiaľ je dobre vedený, môže rozhodnúť o získaní práce. Preto je pri jeho vytváraní vhodné dodržať niekoľko zásad:

- definovanie kľúčových slov, na základe ktorých môže následne náborár profil daného uchádzača vyhľadať,

<sup>108</sup> HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. s. 308. ISBN 978-80-7261-430-1.

<sup>109</sup> HR News. *Techniky naboru zaměstnanců pomocí sítě LinkedIn: 5 způsobů, jak najít ještě více kandidátů*. [online]. © 2015 [cit. 2016-09-19]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/techniky-naboru-zamestnancu-pomoci-site-linkedin-5-zpusobu-j-id-2489412>.

<sup>110</sup> HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. s. 310. ISBN 978-80-7261-430-1.

- vyhýbanie sa veľkému používaniu skratiek a miesto toho zaradenie plného znenia pozície, názvu zamestnávateľa a podobne,
- kvalitná fotografia majiteľa profilu, ktorá je základom prvého dojmu a vystihuje osobný štýl,
- dokonalou vizitkou precíznosti je správna gramatická úprava bez preklepov,
- z dôvodu medzinárodného prostredia je v určitých pozíciách vhodné vytvorenie profilu i v iných cudzích jazykoch.

LinkedIn je síce najväčšou profesnou sieťou, ale nie je jedinou. Sieť MySpace je využívaná profesionálnymi umelcami a slúži na zdieľanie hudby a videí. Sieť Xing pomáha so správou kontaktov, Nayms slúži pre udržiavanie, nadviazanie obchodných kontaktov a sledovanie vlastnej kariéry.<sup>111</sup>

Facebook je rovnako personalistami využívaný k vyhľadávaniu uchádzačov, ale viac sa využíva na inzerovanie voľných pracovných pozícií. Niektoré firmy ho využívajú ako intranet, pre internú komunikáciu medzi zamestnancami, informovanie o aktivitách svojich pracovníkov. Tým vznikajú medzi zamestnancami väčšie väzby, čo má za následok zvýšenú lojalitu a nižšiu fluktuáciu. Z pohľadu profesie majú na Facebooku veľké zastúpenie IT odborníci a technici, pracovníci z oblasti medicíny a starostlivosti o zdravie, obchodníci a management.<sup>112</sup>

Twitter je označovaný ako mikro blogovacia sociálna sieť alebo SMS internetu. Svojim užívateľom umožňuje zdieľanie obrázkov, odkazov a hlavne textových príspevkov s maximálnou dĺžkou 140 znakov. Z dôvodu rýchlosti šírenia informácií a jednoduchosti používania je obľúbená medzi novinármi. Rovnako ju však môžu používať i personalisti ako napríklad doplnkový kanál k informáciám získaným zo siete LinkedIn.

Twitter umožňuje klasické vyhľadávanie. Je možné hľadať kandidátov na základe kľúčových slov, spoločných záujmov a špecifické je vyhľadávanie na základe tzv. Hashtagov, teda slova začínajúceho dvojkřížom. Slúži k označovaniu tém, spojovaniu príspevkov k jednotlivým témam a jednoduchšiemu vyhľadávaniu. Výsledky z vyhľadávania siete neposkytujú ucelené profily užívateľov ako je to napríklad na sieti LinkedIn alebo prípadne Facebooku i tak je možné tu nájsť vhodných kandidátov,

---

<sup>111</sup> HRMIXER. *Deset rad, jak vylepšit svůj profil na profesní síti LinkedIn*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-21]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/media-1/294-hospodarske-noviny-1-2-2016-deset-rad-jak-vylepsit-svuj-profil-na-profesni-siti-linkedin>.

<sup>112</sup> HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. s. 308. ISBN 978-80-7261-430-1.

minimálne ich mená, s ktorými je možné ďalej pracovať. Profesionáli na sieti Twitter často uvádzajú odkaz na vlastné webové stránky. Väčšina profilov je prístupná všetkým a nie je nutné zložiť prenikáť k informáciám. Jednoduchým spôsobom je možné o človeku zistiť, čo ho zaujíma, k akým témam sa vyjadruje, do akej skupiny sa zaradil. Twitter je väčšinou zdrojom najaktuálnejších informácií o danom človeku. LinkedIn si užívatelia často aktualizujú až v prípade, že sami hľadajú prácu.<sup>113</sup>

Počítačové systémy, programy zamerané na nábor pracovníkov v mnohých ohľadoch dokážu nahradiť personalistu v oblasti analýzy veľkého množstva informácií zo životopisov, profilov na sociálnych sieťach a ďalších zdrojov dát o uchádzačoch. Jednoducho zistia, či daný kandidát spĺňa základné predpoklady, dokážu posúdiť doterajšie úspechy i neúspechy. Pomocou definovaných algoritmov dokážu vyselektovať najvhodnejších kandidátov, ktorých je vhodné pozvať na osobný pohovor, ale finálne rozhodnutie zatiaľ zostáva na človeku. Do určitého momentu náborového procesu je vhodné, ak program vyberá kandidátov. Odbúrava sa tak často nechcené, ale podvedomé budovanie predsudkov, ktoré sa môžu týkať pohlavia, rasy, veku či sexuálnej orientácie. Program tieto faktory nevníma. Dôležitou výhodou sú i nižšie náklady náborového procesu. Často zdĺhavá selekcia uchádzačov o prácu je pre špecializované programy otázkou sekúnd.<sup>114</sup>

Mnohé počítačové systémy pomáhajú personalistom v každej fáze výberu, od začiatku náborového procesu, to znamená od rozhodnutia obsadiť voľnú pracovnú pozíciu až po prijatie kandidáta do zamestnania. Napríklad systém Recruitis umožňuje vytváranie pracovných ponúk, následne pomáha s výberom, kde budú umiestnené, uľahčuje spravovanie všetkých otvorených pracovných pozícií na jednom mieste. Je napríklad prepojený s profesnou sociálnou sieťou LinkedIn a umožňuje tak vyhľadávanie v celej českej databáze kontaktov. Po obdržaní odpovedí od uchádzačov uľahčuje prácu so získanými informáciami, umožňuje vytváranie karty uchádzača vrátane úloh a poznámok k danému uchádzačovi, jednoduché zobrazenie aktuálnej fázy výberu – nový, vo výbere, telefonát, pohovor, vybraný, zamietnutý, prijatý a podobne. Je plnohodnotným nástrojom pre riadenie prijímacieho pohovoru od prípravy až po konečné

---

<sup>113</sup> HR News. *Nepodceňujte Twitter pro účely naboru*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-20]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/nepodcenujte-twitter-pro-ucely-naboru-id-2824528>.

<sup>114</sup> HR News. *Počítače nahrazují náboráře stále víc a víc*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/pocitace-nahrazuji-naborare-stale-vic-a-vic-id-2806383>.

reporty. V rámci tejto časti je možné využiť prípravu otázok k pohovoru, on-line testovanie uchádzačov, porovnanie kandidátov na základe vopred definovaných kritérií, SWOT analýzu daného uchádzača, rýchly náhľad životopisu. Je prepojený s ďalšími programami a umožňuje tak odoslanie pozvánky na pohovor, jeho pripomenutie e-mailovou správou, prípadne potvrdenie účasti na pohovore. V celom systéme je veľké množstvo ukazateľov, štatistík, ktoré pomáhajú merať efektivitu celého procesu.<sup>115</sup>

Riešeniami pre oblasť HR sa zaoberajú i veľké spoločnosti ako je napríklad SAP. Obdobou systému Recruitis tak môže byť ich cloudové riešenie SAP Success Factors, ktoré poskytuje kompletné riešenie pre riadenie ľudských zdrojov od ich náboru až po ukončenie pracovného pomeru. Pokrýva procesy ako sú náborový marketing, riadenie náboru, nástup nových zamestnancov, školenia, riadenie výkonnosti, kariérny systém, osobnostný rozvoj a zároveň ponúka veľké množstvo analytických výstupov a riešení. Proces náboru nezahŕňa len činnosti ako sú vyhľadávanie vhodných kandidátov a ich následné prijatie do pracovného pomeru, ale súbežne s tým pomáha s budovaním značky zamestnávateľa, s marketingom voľných pracovných pozícií, s procesom nástupu do zamestnania a plánovaním i správou úvodných školení. Riešenia tohto typu pomáhajú s osobnejším a konzistentnejším poskytovaním služieb nielen personalistom, manažérom, ale i samotným zamestnancov. Ich výhody spočívajú i v znižovaní administratívnej náročnosti a prinášajú časovú i finančnú úsporu.<sup>116</sup>

Ďalšou z možností ako osloviť a prilákať vhodných kandidátov je účasť na organizovaných veľtrhoch práce. Tie sa v dnešnej dobe organizujú niekoľkokrát za rok, v rôznych regiónoch a s rôznym odborným zameraním. Pre ilustráciu je možné spomenúť niektoré z nich – Career days, Profesia days, JobChallenge. Niektoré z nich sú organizované na medzinárodnej úrovni ako napríklad Jobs Expo 2017, IAESTE, ktorého najvýznamnejšou aktivitou je medzinárodný výmenný program s cieľom zvyšovania odborných a jazykových znalostí študentov i absolventov škôl. V spolupráci s inými organizáciami organizuje i pravidelné veľtrhy pracovných príležitostí i kariera.cz.

Niektoré veľtrhy práce sú organizované pre študentov a absolventov vysokých škôl, ktorým umožňujú lepšiu orientáciu na trhu práce, otestovanie a zlepšenie si svojich kompetencií, či získanie kontaktov na top zamestnávateľov. Iné bývajú zamerané na širokú verejnosť, kde je možné sa osobne stretnúť so zástupcami zamestnávateľov a to

---

<sup>115</sup> Recruitis. *Pro personalisti*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-19]. Dostupné z: <http://pro-personalisty.cz/>.

<sup>116</sup> HR News. *Pomáhame personalistům pochopit cestu ke cloudu*. [online]. © 2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsInterview/id/2843550?campaignid=2848227>.

bez stresu z prijímacieho pohovoru. Súčasťou takto organizovaných veľtrhov práce bývajú i sprievodné akcie ako napríklad kariérne poradenstvo, rôzne workshopy, prednášky zamerané na zvýšenie šancí pri hľadaní práce, pomoc s prípravou životopisu, sprievodných a motivačných dopisov, vytvorenie profilu na profesnej sociálnej sieti a podobne.<sup>117</sup>

V závere podkapitoly o moderných náborových metódach je určite nutné spomenúť i ďalší trend, ktorý sa dostáva do popredia i u nás. Kariérne firemné stránky nie sú až tak veľkou novinkou akou sú rozhodne kariérne videá slúžiace na oslovenie a prilákanie možných kandidátov a zároveň budovanie HR marketingu. Krátke spoty sú stále častejšou formou firemnej prezentácie. V priebehu pár minút firma týmto spôsobom dokáže prezentovať firemnú kultúru, priestory spoločnosti, konkrétnych zamestnancov podniku, ale tiež firemné benefity a ďalšie zaujímavé informácie, ktoré môžu uchádzačov presvedčiť o tom, aby poslali svoj životopis. Veľké firmy veľmi často práve týmto spôsobom nenútené a vkusne predstavujú svoju ľudskú tvár a vymaňujú sa z označenia neosobných a tvrdo korporátnych spoločností.<sup>118</sup>

Nech už sa firmy v náborových trendoch vyberú ktorýmkoľvek smerom, svet nových technológií ich dosiahne na každom kroku. Inovácie a zmeny zaužívaných postupov a reakcie na ne prinášajú príležitosť na odlíšenie sa a predstavujú veľkú konkurenčnú výhodu.

---

<sup>117</sup> Google.cz. *Veletrhy práce*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: [https://www.google.cz/?qws\\_rd=ssl#q=veletrhy+pr%C3%A1ce](https://www.google.cz/?qws_rd=ssl#q=veletrhy+pr%C3%A1ce).

<sup>118</sup> Recruitment Academy. *Kariérní video 2016 - Kariérní stránky 2016*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-28]. Dostupné z: <http://kariernivideo2016.recruitmentacademy.cz/>.

## PRAKTICKÁ ČASŤ

### 4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE ITCP a.s.

Pretože spoločnosť si želala zostať v anonymite, bude pre účely diplomovej práce použitý fiktívny názov ITCP a.s. Jedná sa o medzinárodne aktívnu českú firmu. Vo svojom obore sa radí medzi úspešné organizácie na domácom i zahraničnom trhu v oblasti SAP poradenstva. Svojich zákazníkov má nielen v Českej republike, ale významnými trhmi sú pre ňu trhy strednej Európy a v poslednom období zaznamenala značnú expanziu na trhy Spojených Arabských Emirátov.

#### 4.1 Profil organizácie a stručná história

Názov organizácie:	ITCP
Právna forma podniku:	akciová spoločnosť
Rok založenia:	2003
Predmet podnikania:	podpora Business to Business procesov založených na báze produktov SAP
Počet zamestnancov:	47

Organizácia pôsobí v oblasti informačných technológií. Svoju činnosť zameriava na:

- obchodné poradenstvo v rôznych priemyslových odvetviach a riešeniach SAP,
- analýzu a zvyšovanie efektivity podnikových procesov podporovaných aplikáciami SAP,
- vlastný vývoj aplikácií v prostredí SAP,
- implementáciu a upgrade systémov SAP,
- projektové riadenie.

Skúmaná organizácia má historický základ v roku 1994, kedy jej súčasný spoločníci začali podnikáť v oblasti implementácie systémov SAP. V roku 2003 založili spoločnosť pod názvom ITCP ako spoločnosť s ručeným obmedzením. V roku 2007 získala štatút partnera spoločnosti SAP. V roku 2014 sa transformovala na akciovú spoločnosť. Koncom roka 2016 sa zahájil proces na otvorenie zahraničnej pobočky v Spojených Arabských Emirátoch.

Dôkazom kvality nie sú len spokojní zákazníci, ale od svojho založenia získala organizácia niekoľko ocenení a to jak v Čechách, tak i v zahraničí. Zákazníkmi spoločnosti sú firmy z oblasti finančníctva, telekomunikácií, farmácie, automobilového priemyslu, obchodu i služieb. Firma využíva manažment kvality ISO 9001 pre poskytovanie komplexných služieb v oblasti dodávok projektov IT.

Organizácia má v súčasnej dobe stabilnú pozíciu na trhu, expanduje do zahraničia a uzaviera nové partnerstvá. Trh informačných technológií na ktorom firma pôsobí sa však neustále vyvíja a nie je možné vylúčiť príchod konkurencie. Podstatným kritériom riadenia spoločnosti je spokojný zákazník, zamestnanec i zamestnávateľ, dosahovanie kladných ekonomických výsledkov pri rešpektovaní všetkých platných zákonných právnych predpisov. Obchodná politika vychádza zo znalosti trhov, z potrieb a požiadaviek zákazníkov, zo získavania dostatočného počtu projektov a zlepšovania procesov poskytovaných svojim zákazníkom.

## 4.2 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti je jednoduchá. Pre potreby riadenia sa delí na tri základné úrovne:

- členovia predstavenstva a top management,
- vedúci jednotlivých oddelení,
- radoví zamestnanci.

Najvyšším orgánom je Valná hromada, ktorej štatutárnym orgánom je jeden z kmeňových zamestnancov firmy. V súčasnosti zastáva pozíciu generálneho riaditeľa. Dozornú radu tvoria dvaja pôvodní zakladatelia a externý pracovník. Organizácia je rozdelená na jednotlivé oddelenia vychádzajúce zo zamerania činnosti – obchod a marketing (český i zahraničný), produktové SAP oddelenia – consulting a oddelenie technickej podpory. Finančné oddelenie a back office spadá do kontrolnej činnosti generálneho riaditeľa. Jeho riadeniu sa zodpovedajú i vedúci jednotlivých oddelení.

Najväčším oddelením spoločnosti je oddelenie consultingu, ktoré sa ďalej člení na jednotlivé produktové oblasti: BC, BI, CRM, SRM, ERP. Vedúci každého oddelenia je zodpovedný za koordináciu členov svojho tímu, zabezpečuje pravidelné porady s týždennou frekvenciou. Jedenkrát za mesiac prebieha v organizácii zhromaždenie všetkých zamestnancov, kde vedúci tímov prezentujú dosiahnuté výsledky za svoje oddelenia a zároveň sú komunikované i ďalšie organizačné informácie týkajúce sa

všetkých zamestnancov. Vedúci tímu ďalej zodpovedá za odbornú pripravenosť a potrebné školenia i certifikácie svojich podriadených. Tieto požiadavky vyplývajú jednak zo zmluvných podmienok partnerstva so spoločnosťou SAP a zvyčajne sa dopĺňajú na základe hodnotiacich rozhovorov, ktoré sa uskutočňujú spravidla dvakrát ročne. Vyplýva z nich rozvoj zamestnanca, hodnotia sa stanovené ciele, prípadne sa upravuje ich štruktúra a kritéria hodnotenia.

Oddelenie obchodu a marketingu je najmladším oddelením organizácie. V jeho čele stojí riaditeľ, ktorý so svojim tímom zodpovedá za rozvoj obchodných aktivít spoločnosti. Marketing využíva všetky bežne dostupné nástroje od prípravy marketingových materiálov cez PR, aktívne oslovovanie zákazníkov, prezentáciu firmy na odborných veľtrhoch, informovanie o aktivitách spoločnosti prostredníctvom tlačových správ, na partnerských dňoch i rôznych konferenciách. Pomocou prepracovaného systému referencií od zákazníkov si firma zabezpečuje svoje zviditeľnenie na domácom i zahraničnom trhu, čo jej zlepšuje marketingové, ale aj obchodné postavenie. Obchodné oddelenie totiž vychádza z aktivít marketingu a pri identifikovaní zákazníka preberá na seba zodpovednosť za úspešnú realizáciu projektu.

Oddelenie technickej podpory slúži ako spojnica medzi organizáciou a zákazníkom, ktorý aktívne využíva riešenia poskytnuté spoločnosťou ITCP. Jedná sa o službu, ktorá je vopred definovaná na základe potrieb a požiadaviek zákazníka v zmluvných podmienkach projektu. Zákazník tak technický problém alebo požadovaný zásah komunikuje prostredníctvom oddelenia technickej podpory rôznymi spôsobmi – telefonicky, e-mailom, cez webové rozhranie a to na základe napr. závažnosti problému, dostupnosti služby a podobne.

V poslednom roku organizácia zaznamenala významný počet nárastu zamestnancov. Ku koncu roka 2014 mala organizácia 34 stálych zamestnancov. V roku 2015 sa ich počet zvýšil o 4 pracovníkov. Na konci decembra 2016 disponuje firma 47 zamestnancami. Dôvodom bolo rozšírenie svojho pôsobenia na zahraničný trh, kedy musela hľadať nových pracovníkov. Jedná sa o technologickú organizáciu, produkt s ktorým pôsobí na trhu je pomerne zložitý a na technické pozície je nutné hľadať kvalifikovaných špecialistov, ktorých je v súčasnom období na pracovnom trhu nedostatok a ich hľadanie je zložitú. Vysoké požiadavky sú kladené i na ďalšie obchodné a konzultantské pozície. S postupným rastom organizácie sa rozširuje i pracovná náplň pracovníkov back officu, ktorí poskytujú podporu predovšetkým obchodnému tímu.

Aby organizácia mohla i naďalej rozvíjať svoje obchodné činnosti a poskytovať kvalitný servis svojim zákazníkom, potrebuje okrem súčasných zamestnancov získavať



i nových, ktorí jej napomôžu v naplňovaní stanovených cieľov. Organizácia si úspešne udržuje kvalifikovaných pracovníkov a fluktuácia nepredstavuje negatívny faktor. Zamestnanci majú k dispozícii najmodernejšie technické vybavenie, pracujú v modernom a príjemnom pracovnom prostredí. Jednotlivé oddelenia medzi sebou veľmi dobre spolupracujú a to i s podporou efektívnej komunikácie. Najviac cenenými hodnotami organizácie sú pracovitosť a proaktívny prístup. Zákazník je vždy na prvom mieste. Projektové tímy sú vytvárané na základe potrieb aktuálne riadených projektov, čo si od zamestnancov vyžaduje ich vysoké pracovné nasadenie, spoľahlivosť a zodpovednosť. Zamestnanci majú možnosť podieľať sa na rozvoji a raste organizácie, čo pôsobí ako veľmi silný motivačný faktor. Vyžaduje sa konštruktívne riešenie vzniknutých problémov a vysoká miera samostatnosti.

Pravidelné hodnotenie dosiahnutých výsledkov práce a spätná väzba napomáhajú efektívnemu fungovaniu organizácie a jej rastu.

Motivačný program zamestnancov zahŕňa množstvo benefitov. Svojim zamestnancom organizácia poskytuje možnosť odborného i jazykového vzdelávania, ktoré sa s ohľadom na expanziu na zahraničné trhy javí ako kľúčové.

Organizačná štruktúra spoločnosti ITCP a.s. je prílohou A diplomovej práce.

### **4.3 Pokrytie personálnych činností**

Organizácia si uvedomuje potrebu kvalitných ľudských zdrojov a preto je pre ňu dôležité zaoberať sa i otázkou a nedostatkami vlastnej personálnej práce. Situácia na trhu práce je zložitá pre každého zamestnávateľa o to viac ale pre technologické organizácie, ktoré riešia problém s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily.

Organizácia nedisponuje personálnym oddelením a všetky personálne procesy sa vytvárajú postupne, vykonávajú sa v spolupráci viacerých zamestnancov alebo sú outsoursované. Kľúčová zodpovednosť za výkon personálnych činností je od založenia spoločnosti na generálnom riaditeľovi, ktorému pomáhajú pracovníci back officu s administratívnou podporou a vedúci pracovníci jednotlivých tímov s náborovým procesom zamestnancov, ich adaptáciou, hodnotením, odmeňovaním i rozvojom.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Autor práce, 2016 (vlastné šetrenie) – spracované na základe rozhovoru s vedením organizácie a na základe verejne dostupných informácií o spoločnosti

## 5 PRIESKUM V ORGANIZÁCIÍ – NÁBOR PRACOVNÍKOV

Pre teoretickú časť boli hlavným zdrojom informácií odborné knihy, časopisy a webové stránky. Pre praktickú časť slúži metóda rozboru aktuálne využívaných nástrojov náborového procesu, rozhovor so zamestnancami zodpovednými za náborový proces, v neposlednom rade i dotazníkové šetrenie na vybranom vzorku respondentov z okruhu samotných zamestnancov, uchádzačov o zamestnanie a následná syntéza získaných dát.

### 5.1 Cieľ prieskumu v organizácii, metodológia a zdroj dát

Cieľom praktickej časti diplomovej práce je predstavenie spoločnosti ITCP vrátane jej histórie i organizačného usporiadania. Najpodstatnejšou časťou práce je ale popis a analýza náborového procesu, charakteristika metód využívaných organizáciou k osloveniu a získavaniu uchádzačov o zamestnanie. Na základe získaných údajov v rámci vnútropodnikového prieskumu je priniesť poznatky o stupni kvality náborového procesu v organizácii a navrhnúť riešenia, ktoré by mohli súčasný stav zlepšiť. Časť práce sa zaoberá spokojnosťou zamestnancov s procesom náboru i s ich osobnými skúsenosťami z trhu práce.

Dôležité bude zodpovedať nasledujúce otázky:

- Ako dlho je nástroj vyhľadávania uchádzačov spoločnosťou využívaný, s akými nákladmi a aká je odozva uchádzačov od vystavenia ponuky práce?
- Koľko uchádzačov spoločnosť využívaním daného nástroja získala?
- Koľko uchádzačov z celkového počtu vyhovovalo požadovanej kvalite?
- Koľko uchádzačov sa zúčastnilo výberového konania, koľko z nich bolo úspešných a koľko z nich bolo v spoločnosti zamestnaných?
- Otázky na spokojnosť od samotných zamestnancov – atraktivita náborového procesu.

Plán prieskumu predstavuje veľmi dôležitú časť, nakoľko sa v tejto časti formuje predstava o postupe, definuje sa výskumná vzorka a výskumné metódy zberu dát, ktoré budú použité.

Podklady k tvorbe návrhov a riešení v závere práce boli získané prostredníctvom kvalitatívneho prieskumu. Jeho cieľom je porozumenie, preniknutie do hĺbky skúmaného problému. Rozdiely vo výskumných cieľoch kladú rôzne požiadavky na redukciu

a transformáciu informácií. Na rozdiel od kvantitatívneho výskumu, ktorý pracuje s obmedzeným rozsahom informácií u mnohých jedincov, zbiera len dáta nutné k potvrdeniu alebo vyvráteniu hypotéz sa kvalitatívny výskum sústreďuje na veľké množstvo informácií s malou skupinou respondentov. Slabá štandardizácia kvalitatívneho výskumu, voľná forma otázok a odpovedí si nevynucuje striktné pravidlá a obmedzenia ako u kvantitatívneho výskumu, vďaka čomu môže mať vyššiu validitu. Proces kvalitatívneho výskumu začína pozorovaním, zberom dát. Následne výskumník hľadá v získaných dátach pravidelnosti a štruktúry, ktoré v nich existujú, formuluje predbežné závery, výstupom tak môže byť nové poznanie dokonca i nové teórie.<sup>120</sup>

Zber a analýza dát v rámci kvalitatívneho výskumu býva zložitá, nakoľko sú častým zdrojom informácií slovné vyjadrenia, ktorých spracovanie býva komplikované, nejednoznačné a časovo náročné.<sup>121</sup>

Nutnou súčasťou výskumu je informovať účastníkov o jeho účele a informovať ich o celom priebehu. Zároveň musí byť zabezpečená ich dobrovoľnosť, v prípade, že to nie je podstatné pre závery výskumu, tak je vhodné poskytnúť anonymitu a to jednak v interpretácií získaných dát, tak aj medzi ostatnými účastníkmi výskumu.<sup>122</sup>

Pri zbere potrebných dát som sa zamerala na analyzovanie náborového procesu vo vybranej spoločnosti. Cieľom bolo získať čo najviac informácií o využívaných metódach a nástrojoch vyhľadávania a oslošovania uchádzačov za skúmané obdobie. Zber dát prebiehal v organizácii v období od októbra do konca decembra 2016. Približne v polovici roka 2016 organizácia začala s evidenciou informácií o vyhľadávaní vhodných kandidátov, nákladovou zložkou náboru a s podrobnejšou evidenciou informácií od samotných uchádzačov o zamestnanie. Pre účely diplomovej práce sa jednalo i o spätné doplnenie údajov do vnútorných záznamov a štatistík organizácie za celý rok 2016, aby mali takto evidované údaje vyššiu vypovedaciu hodnotu. Zároveň boli upravené otázky vo všeobecnom dotazníku uchádzača o zamestnanie zamerané na zdroj informovanosti o pracovnej ponuke a dôvody uchádzača, ktoré ho viedli k osloveniu spoločnosti.

---

<sup>120</sup> DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha: Karolinum, 2011. s. 286 – 287. ISBN 978-80-246-1966-8.

<sup>121</sup> REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 41. ISBN 978-80-247-3006-6.

<sup>122</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 97. ISBN 978-80-247-3527-6.

Analýza dát samotného náborového procesu vychádzala z nasledujúcich okruhov internej dokumentácie spoločnosti:

- zoznam využívaných metód náborového procesu (kariérne stránky, inzercia, personálne agentúry, pracovné portály a podobne),
- evidencia uchádzačov o zamestnanie,
- evidencia nákladov spojených s vyhľadávaním uchádzačov,
- personálna dokumentácia organizácie.

V prípade nedostatočných informácií boli tieto doplnené rozhovormi so zamestnancami zodpovednými za ich realizáciu. Týmto spôsobom bolo možné získať cenné informácie, názory a postoje, ktoré nie je vždy možné vyvodit' z číselných údajov.

V empirickej časti sú všetky získané dáta interpretované s ohľadom na využívanie jednotlivých nástrojov a metód náboru pre všetky obsadzované pozície. Podstatnú časť voľných pracovných miest predstavovali pozície technické, okrajovo pozície obchodné.

Z dotazníkového šetrenia sa získavali cenné informácie týkajúce sa náborového procesu zo strany uchádzača o zamestnanie – napr. skúsenosti s modernými nástrojmi oslovovania kandidátov, najčastejšie spôsoby a cesty hľadania práce, ich úspešnosť a podobne. V závere praktickej časti sú všetky získané dáta vyhodnotené z hľadiska ich efektívnosti, sú vyvedené závery a návrhy možných alternatív a nástrojov, ktoré by mohli byť pri vyhľadávaní nových uchádzačov prínosné.

Dotazníkové šetrenie bolo realizované u zamestnancov spoločnosti prostredníctvom elektronického dotazníka. Jednalo sa o skupinu respondentov – zamestnancov, ktorí v spoločnosti nepracujú dlhšie ako 2 roky – do zamestnania v spoločnosti ITCP nastúpili v rokoch 2015 a 2016. Celkovo sa jednalo o 13 zamestnancov, ktorí vo firme dodnes pracujú. Zamestnancom bol rozoslaný informačný e-mail o realizovanom prieskume s internetovým odkazom na dotazník. Dotazník bol anonymný a jeho návratnosť bola 100 %.

Pri získavaní potrebných dát boli zistené určité limity spojené s realizáciou prieskumu. Jedná sa napríklad o relatívne krátke obdobie evidencie náborov a využívaných nástrojov. Časť informácií bola doplnená spätne s časovým odstupom, na základe rozhovorov a poznatky tak nemusia byť kompletne. K ďalším limitom patrí zložitosť vyhodnotenia niektorých ukazovateľov u jednotlivých metódach náboru. Jedná sa napríklad o vyhodnotenie odozvy u dlhodobo inzerovaných ponukách pracovných miest na kariérnych stránkach spoločnosti alebo u odporúčaní od stálych zamestnancov

organizácie. Iné informácie sa dajú získať len pri niektorých nástrojoch. Ako príklad môže poslúžiť percentuálne vyjadrenie návštevnosti kariérnych stránok a koľko z návštevníkov na túto ponuku skutočne reagovalo. Niekedy je zase zložité určenie pôvodného zdroja pracovnej ponuky, na ktorý uchádzač vo finále reagoval, pretože na neho pôsobilo viacero vplyvov a jednalo sa o ich súhrn. Za obmedzujúci limit môže byť i obdobie v ktorom organizácia prezentuje voľné pracovné miesta, pretože napr. v letných mesiacoch môže byť odozva od uchádzačov o zamestnanie vo všeobecnosti nižšia.

I napriek uvedeným limitom je cieľom prieskumu priniesť pre organizáciu prehľad o celkovej efektívnosti procesu a prípadné návrhy na jeho zlepšenie.

## **5.2 Charakteristika náborového procesu v organizácii**

Proces získavania pracovníkov začína definovaním potreby a návrhom na obsadenie pracovného miesta. Táto požiadavka vychádza predovšetkým zo strany vedúceho pracovníka konkrétneho tímu, ktorý potrebuje zabezpečiť dodatočnú pracovnú silu a to buď z dôvodu doplnenia počtu pracovníkov, v dôsledku dlhodobého výpadku pracovníka (dlhodobá práca neschopnosť, materská resp. rodičovská dovolenka) alebo sa jedná o krátkodobé pokrytie určitej časti projektu. Zodpovedný pracovník zároveň definuje pracovné miesto – náplň práce, požiadavky na pracovnú pozíciu i samotného zamestnanca. V prípade nového miesta sa pre toto miesto vytvára nový popis. Súčasťou profilu sú minimálne požiadavky nutné k výkonu práce – vzdelanie, skúsenosti, špecifické znalosti a podobne. Väčšina prijímaných pracovníkov predstavuje obsadzovanie technických pozícií na plný úväzok. Následný výber z vhodných kandidátov je jedným z najdôležitejších rozhodnutí, ktoré organizácia realizuje.

Okrem klasického náborového procesu v niektorých prípadoch organizácia využíva i alternatívny spôsob pokrytia potreby ľudských zdrojov a to formou externých konzultantských činností. S ohľadom na rozsah domácich i zahraničných projektov sa však organizácia snaží tento spôsob využívať okrajovo a len v prípade kritického nedostatku kvalifikovaných pracovníkov z vlastných zdrojov. Pre firmu sa totiž nejedná o výhodné riešenie, ale v prípade kedy je nutné zabezpečiť svoje záväzky voči zákazníkom sa tento spôsob javí ako jediný možný.

Po definovaní predpokladov na budúceho pracovníka nasleduje oficiálne schválenie požiadavky na nového zamestnanca a zároveň schválenie rozpočtu na obsadenie pracovného miesta. Nasleduje spolupráca medzi vedúcim tímu, vedením spoločnosti a pracovníkmi back officu, ktorí sa starajú o zverejnenie pracovnej ponuky.

Spoločnosť ITCP získava pracovníkov prevažne z vonkajších zdrojov. U technických pozícií, ktoré sú v rámci organizácie vykonávané je zložité ich obsadzovanie z vnútorných zdrojov. V rámci prirodzeného vývoja organizácie sú ale zamestnanci v prípade potreby priebežne preškolení a certifikovaní na iné technické zameranie v oblasti IT. V prípade nutnosti obsadenia pozície vedúceho tímu, sa vždy dáva prednosť internému kandidátovi a to vo väčšine prípadov práve jednému z členov daného tímu. Jedná sa o prirodzený pracovný postup, kedy zamestnanec dosiahol v dôsledku vzdelávania a rozvoja status k výkonu zodpovednejšej a náročnejšej práce.

Ako metódy a nástroje pre náborovú kampaň využíva spoločnosť:

- inzerciu na vlastných webových stránkach,
- služby personálnej agentúry,
- platenú inzerciu na internetových portáloch – Jobs.cz, Prace.cz a pod.,
- služby headhuntera,
- odporúčanie od zamestnancov firmy, priame oslovenie.

### **5.3 Interpretácia získaných dát**

Interpretácia získaných dát je rozdelená do dvoch častí. Na jednej strane sa týka dát získaných od vedenia spoločnosti a vedúcich pracovníkov podieľajúcich sa na náboře nových zamestnancov. Do tejto kategórie sa radia i informácie získané od uchádzačov o zamestnanie. Druhá časť interpretovaných dát je výsledkom dotazníkového šetrenia medzi súčasnými zamestnancami spoločnosti.

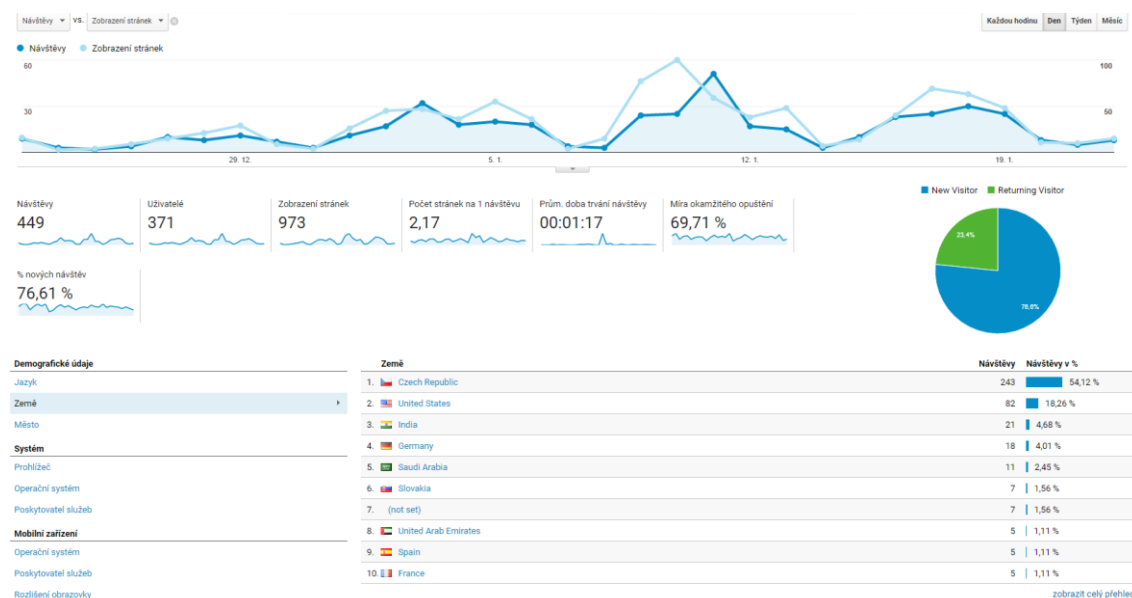
#### **Inzercia na vlastných webových stránkach**

V dnešnej dobe sú vlastné webové stránky pre každú firmu samozrejmosťou. Často sú na nich umiestnené odkazy na zoznam voľných pracovných miest alebo priamo sekcia kariéry. U odborne zameraných firiem akou je i spoločnosť ITCP sa tento nástroj považuje skôr za doplnkový, nakoľko návštevnosť takto špecifických firiem nie je vo všeobecnosti vysoká. Pokiaľ potenciálny uchádzač o ponúkané voľné miesto prejaví záujem, môže okamžite na ponuku reagovať vyplnením štruktúrovaného dotazníku, priložením životopisu a motivačného listu. Všetky takto získané údaje od uchádzačov sú v rovnakom rozsahu a štruktúre, čo uľahčuje ich hodnotenie a porovnávanie.

Skúmaná spoločnosť má webové stránky od svojho vzniku, tzn. od roku 2003. Za ich aktualizáciu a správu je zodpovedný pracovník z oddelenia technickej podpory.

Vkladanie nových pracovných ponúk vykonáva na základe požiadavku od vedenia spoločnosti.

Obrázok 10 – Návštevnosť webových stránok spoločnosti



Zdroj <sup>123</sup>

Firma na svojich internetových stránkach dlhodobo inzeruje technické pozície – Konzultant SAP a Programátor SAP. Odozva uchádzačov prevažuje u pozície konzultanta. Z interných štatistík spoločnosti vyplýva, že na tento inzerát v období roku 2016 reagovalo 8 z 11 uchádzačov o zamestnanie. Z uvedeného počtu 5 uchádzačov splňovalo požadované kritériá na jednu z ponúkaných pozícií a boli firmou pozvaní na výberové konanie. Dvom uchádzačom bola predložená pracovná ponuka, zamestnanie z nich nakoniec získal len jeden uchádzač, ktorý vo firme pracuje piaty mesiac.

Finančná náročnosť takto inzerovaných pracovných miest je takmer nulová. Umiestnenie nového inzerátu na vlastných stránkach pre spoločnosť nepredstavuje žiadne dodatočné náklady.

### Internetové portály – platená inzercia

Vďaka rýchlemu rozšíreniu internetu do väčšiny domácností klasická inzercia v tlači stráca na význame. I vďaka rozvoju pracovných portálov je nájdenie vhodného pracovného miesta otázkou niekoľkých kliknutí myšou.

<sup>123</sup> Autor práce, 2017 (vlastné šetrenie) – vzorová štatistika návštevnosti webových stránok 1/2017

Internetových portálov existuje veľké množstvo. Líšia sa svojou návštevnosťou, povahou ponúkaných pracovných miest, službami a cenovou náročnosťou. Medzi tri tradičné pracovné portály v ČR radíme: Jobs.cz, Prace.cz a Volnamista.cz (Sprace.cz).

Tabuľka 1 - Cena za inzerciu na pracovnom portály

Pracovný portál	Cena inzercie za mesiac s DPH
Jobs.cz	5 900 Kč
Prace.cz	4 235 Kč
Volnamista.cz	základná inzercia je zdarma

Zdroj <sup>124</sup>

Spoločnosť ITCP využívala platenú inzerciu na portály Jobs.cz. Server Jobs.cz je považovaný za pracovný portál na hľadanie kvalifikovaných špecialistov. Zároveň umožňuje organizáciám prístup k vlastnej databázy uchádzačov, v ktorej môže firma aktívne vyhľadávať a vhodných kandidátov priamo kontaktovať. Naproti tomu stoja portály, kde je možné využiť bezplatnú inzerciu. Tie však nie sú vhodné na vyhľadávanie kvalifikovanejších pracovníkov. Pri výbere vhodného internetového pracovného portálu záleží na type inzerovanej pozície a cieľovej skupine, ktorú organizácia chce osloviť.

V skúmanom období 10-12/2016 firma prostredníctvom portálu Jobs.cz inzerovala pozíciu SAP konzultanta. Za toto obdobie získala 46 odpovedí od respondentov z ktorých sedem spĺňalo požadované predpoklady a bolo pozvaných k pohovoru. Trom uchádzačom bola ponúknutá práca, jeden z nich túto ponuku akceptoval a dodnes v spoločnosti pracuje.

Finančné náklady spojené s inzerciou sú závislé od množstva uverejnených inzerátov, od doby inzercie a ďalších sprievodných služieb. Portály často ponúkajú zvýhodnené balíčky, ktoré umožňujú organizáciám inzerovať viac pozícií za nižšiu cenu. Firma využila vyššieho mesačného paušálu a tak za inzerciu jednej pozície na danom portály zaplatila 7 900 Kč.

Odozvy na inzerát sú najkratšie v dobe zverejnenia ponuky. S odstupom času počet reakcií na inzerát významne klesá.

Ako nevýhodu vedenie spoločnosti vidí v tom, že na inzerovanú pozíciu môže reagovať ktokoľvek a tak sa prihlásilo veľké množstvo uchádzačov, ktorí nespĺňali požadované predpoklady. Následná selekcia vhodných kandidátov je časovo náročná.

---

<sup>124</sup> Autor práce, 2017 (vlastné šetrenie) – prehľad spracovaný na základe informácií o cenách na jednotlivých internetových stránkach pracovných portálov: [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.volnamista.cz](http://www.volnamista.cz).



Tento pred výber často vykonávajú práve personálne agentúry. Výhodou portálu však je nižšia cena a voľne prístupná databáza uchádzačov.

### **Využitie služieb personálnej agentúry**

Spoločnosť ITCP v druhej polovici roka 2016 nadviazala spoluprácu s personálnou agentúrou Předvýběr.cz. Na inzerciu pracovných ponúk agentúra využíva vlastné webové stránky a ďalšie portály, kde inzeráty súbežne umiestňuje. Jedná sa o stránky:

[www.predvyber.cz/inzerovane-pozice/](http://www.predvyber.cz/inzerovane-pozice/),

[www.predvyber.superkariera.cz](http://www.predvyber.superkariera.cz),

[www.prace.cz](http://www.prace.cz),

[www.profesia.cz](http://www.profesia.cz),

[www.jobs.cz](http://www.jobs.cz),

[www.airjobs.cz](http://www.airjobs.cz),

[www.dobraprace.cz](http://www.dobraprace.cz).

Finančné náklady spojené s týmto náborovým nástrojom predstavovali 20 000 Kč za mesiac. Paušálny poplatok nebol viazaný na počet odporúčaných kandidátov ani na výsledky výberového konania. V porovnaní s inzerciou na portály Jobs.cz sa dá hovoriť i o finančnej úspore. Pri danom paušály sa pracovné ponuky inzerovali na viacerých stránkach a mohli zasiahnuť širšiu skupinu uchádzačov o zamestnanie.

Hlavnú úsporu v spolupráci vidí však spoločnosť v čase – časovo náročné hľadanie vhodných kandidátov, ich oslovovanie i prvé pohovory zabezpečuje agentúra. I tu sa však naráža na aktuálny problém, kedy sú firme ponúknutý uchádzači len čiastočne vyhovujúci požiadavkám. Tak ako u platenej inzercie pracovných portálov i u personálnych agentúr sa objavuje rovnaký problém, ktorým je nedostatočne kvalifikovaná pracovná sila. Často na pohovor prichádzajú absolventi škôl s nulovou praxou. Firma je pre absolventov otvorená, je ochotná na niektoré pozície prijať absolventa školy bez praxe, ale väčšina uchádzačov, ktorí sa vo firme o prácu zaujímala nezanechala dobrý dojem. Mladí uchádzači o zamestnanie si uvedomujú aktuálnu situáciu na trhu práce, kedy je kvalitnej pracovnej sily málo a prichádzajú s nadhodnoteným egom a prehnanými očakávaniami, ktoré často nie je možné a reálne naplniť. Vo väčšine prípadov sa jedná o vysoké finančné očakávania, flexibilitu pracovnej doby alebo iné benefity – príspevok na bývanie, automobil na súkromné účely a podobne. Odbúranie nekvalitných kandidátov tak nedokáže úplne zabrániť ani personálna agentúra.

V skúmanom období bolo zaznamenaných 27 reakcií na inzerovanú pozíciu, dvanásť uchádzačov spĺňalo požadované predpoklady a bolo pozvaných k pohovoru. Trom bola ponúknutá práca, jeden z uchádzačov ponuku akceptoval a dones v spoločnosti pracuje.

### **Využitie služieb headhuntera**

Headhunting je špeciálnou službou, ktorá sa zameriava na hľadanie nových pracovníkov. Je pomerne často využívaná spoločnosťami, ktoré nemajú vlastné oddelenie personalistiky alebo je využívaná firmami, ktoré hľadajú vhodných kandidátov na vysoko špecializované pozície. V takom prípade sa o nábor postará práve headhunter, ktorý vyhľadáva vhodných odborníkov v obore, na mieru predstavám konkrétnej firmy a jej finančným možnostiam.

Väčšina headhunterov sa zameriava na konkrétny obor, v rámci ktorého si buduje vlastnú sieť kontaktov. Výhoda headhuntera spočíva i v tom, že môže osloviť zamestnancov v konkurenčnej firme a ponúknuť im zaujímavejšie pracovné podmienky.

Spoločnosť ITCP má uzavretú zmluvu o spolupráci s headhunterom, ktorého odmena je stanovená na 60 000 Kč za kandidáta. Výška odmeny je rozdelená do dvoch častí. Jedna tretina je vyplatená pri prijatí uchádzača do zamestnania, zvyšok je vyplatený v prípade trvania pracovného pomeru i po uplynutí skúšobnej doby.

Nábor prostredníctvom služieb headhuntera je pre firmu druhým najefektívnejším, po odporúčaní kandidátov od vlastných zamestnancov. V roku 2016 bolo headhunterom navrhnutých šesť kandidátov, z ktorých päť bolo pozvaných k pohovoru. Štyrom z nich bola ponúknutá práca a traja ju prijali.

### **Odporúčenie od zamestnancov firmy, priame oslovenie**

Tento nástroj vyhľadávania kandidátov firma využíva od svojho založenia. Predstavuje najprirodzenejšiu formu vyhľadávania uchádzačov a dodnes v procese náboru zastáva veľmi významnú úlohu. Organizácia využíva jednak odporúčania od vlastných zamestnancov, zároveň i odporúčania z externých zdrojov – od známych, obchodných partnerov alebo zákazníkov. Týmto spôsobom sa vo výnimočných prípadoch prepracuje k jednotlivcom, ktorých oslovuje s pracovnou ponukou priamo. Jedná sa o okrajovú metódu náboru a v skúmanom období týmto spôsobom nebol pre organizáciu získaný žiadny nový kandidát.

Čo sa však týka poskytovania referencií a odporúčaní na nového zamestnanca od zamestnancov súčasných, radí sa tento spôsob do oblasti zamestnaneckého

systemu, kedy súčasný zamestnanec môže za kvalitného kandidáta získať finančnú odmenu. Tá je rozdelená do dvoch častí – prvá je vyplatená po uplynutí skúšobnej doby nového zamestnanca, druhú časť odmeny obdrží zamestnanec po pol roku trvania pracovného pomeru. Výška odmeny je rovnaká pre všetky pracovné pozície a predstavuje sumu tridsať tisíc korún. I keď to predstavuje pre firmu vyššie finančné náklady, stále sa jedná o výhodný spôsob naboru. V porovnaní s nákladmi spojenými s naborom zamestnancov externou agentúrou je efektívnejšie vyplatiť odmenu zamestnancovi, ktorý daného človeka pozná, dokáže posúdiť jeho prístup k práci, jeho ľudskú stránku a schopnosť prispôbiť sa firemnej kultúre.

Za rok 2016 bolo firme odporúčaných päť kandidátov na voľné pracovné pozície a všetkých päť bolo pozvaných k pohovoru. Štyria z nich prešli úspešne výberovým konaním a bola im ponúknutá práca. Nakoniec traja pracovnú ponuku akceptovali a do zamestnania nastúpili.

Za najčastejšiu nevýhodu pri tomto nástroji vidí spoločnosť v možnej dobe nástupu do zamestnania. Vo väčšine prípadov je takto doporučený kandidát ešte v pracovnom pomere v inej spoločnosti a hľadá si pre seba výhodnejšie uplatnenie na trhu, lepšie finančné ohodnotenie alebo je jeho cieľom posun v odbornej oblasti. V tomto prípade firma nie je vždy schopná akceptovať všetky požiadavky uchádzača o zamestnanie alebo nastáva opačný prípad, kedy je zamestnanec viazaný pracovnou zmluvou, projektom a nedokáže nastúpiť v čase, kedy by ho organizácia potrebovala a mohla zamestnať. V poslednom období, v druhej polovici roka 2016 už týmto spôsobom nebol získaný žiadny nový zamestnanec.

### **Dotazníkové šetrenie medzi zamestnancami spoločnosti**

Druhá časť interpretovaných dát je výsledkom dotazníkového šetrenia medzi súčasnými zamestnancami spoločnosti. Vzorku respondentov predstavovali zamestnanci, ktorí do spoločnosti nastúpili v roku 2015 a 2016. Celkovo sa jednalo o 13 zamestnancov.

Keďže sa spoločnosť potýka s nedostatkom kvalitnej pracovnej sily, dotazníkové šetrenie medzi súčasnými zamestnancami bolo realizované s cieľom zistiť možné spôsoby ako a kde nových pracovníkov hľadať. Zisťovala sa skúsenosť s jednotlivými nástrojmi náborového procesu, ktorý je respondentami najviac využívaný a u ktorého naopak nie je efektívne vynakladať čas ani financie.

Napriek negatívnym skúsenostiam z výberových pohovorov bolo v úvahách spoločnosti osloviť absolventov škôl na rôznych pracovných veľtrhoch alebo priamo

na univerzitách. Ako však vyplýva z dotazníkového prieskumu, je tento nástroj využívaný len okrajovo a pre firmu aktuálne nepredstavuje hodnotný nástroj prostredníctvom ktorého by realizovala nábor zamestnancov.

Medzi oslovenými zamestnancami sú odborníci IT, ktorí majú v danom obore dlhoročné skúsenosti. S praxou nad 10 rokov je 46,2 % oslovených a s praxou v rozmedzí 5-10 rokov 23,1 %. Ako ukázal prieskum, nikto z nich si v minulosti prácu vo svojom obore nenašiel prostredníctvom Úradu práce. Nejedná sa o vhodný kanál pre špecializované pozície z oblasti IT. Celkovo 92,3 % respondentov však uviedlo, že aktívne sleduje stránky firiem, kde by chceli pracovať. Z toho dôvodu je vhodné zapracovať na ich úprave, zveriť ich do rúk odborníkom tak, aby potenciálnych kandidátov dokázali zaujať pri prvej návšteve a zároveň ich presvedčiť o tom, že práve spoločnosť ITCP je tou pravou, kde chcú budovať svoju kariéru.

Správny inzerát so správnym obsahom dokáže u ľudí hľadajúcich prácu vzbudiť záujem o konkrétneho zamestnávateľa a motivovať ich k určitej činnosti. U oslovených zamestnancov sa tiež zisťovalo, čím ich konkrétna ponuka práce zaujala. U 92,3 % oslovených to bola práve atraktivita obsahu práce. Ďalšími oblasťami pohybujúcimi sa na hranici 50 % boli možnosť kariérneho rastu, finančné ohodnotenie a firemné benefity. V menšej miere sa uvádzali dôvody ako lokalita výkonu práce alebo možnosť práce v zahraničí. Takmer 85 % respondentov uviedlo, že uprednostňujú prácu vo vyštudovanom obore. Diverzifikácia ponúk na trhu IT poskytuje príležitosť na zamestnanie väčšine súčasných IT odborníkov z jednotlivých oblastí, od pozícií výkonných až po tie manažérske. Aktuálne na trhu práce prevažuje dopyt po IT odborníkoch nad ich ponukou.

Čo sa týka otázok týkajúcich sa skúseností so sociálnymi sieťami a náborom prostredníctvom nich, 84,6 % oslovených má vytvorený profil na sieti LinkedIn. 46,2 % si ho aktualizuje pravidelne, 23,1 % len v čase, keď aktívne hľadajú prácu. Konkrétnu skúsenosť s náborom prostredníctvom sociálnych sietí má 10 respondentov – 69,2 % prostredníctvom profesnej siete LinkedIn, 7,7 % cez Twitter.

Celkovo 12 (92,3 %) z oslovených zamestnancov uviedlo, že v minulosti im bola ponúknutá práca prostredníctvom headhuntera. Niektorým z nich práve na základe profilu na sociálnej sieti.<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Autor práce, 2017 (vlastné šetrenie) – výsledky boli spracované na základe dotazníkového šetrenia, ktorého zadanie a kompletne výsledky sú prílohou B diplomovej práce.

## 5.4 Zhrnutie prieskumu, návrhy riešenia a odporúčania

Cieľom tejto kapitoly je zhrnutie prieskumu a predloženie návrhov a odporúčaní na zlepšenie náborového procesu. V predchádzajúcej kapitole boli na základe analýzy dát definované kritériá efektívnosti u jednotlivých metód náboru, doba ich využívania vybranou spoločnosťou, ale i výhody a nevýhody, ktoré tento nástroj prináša. V metodologickej časti práce boli definované otázky, na ktoré je nutné odpovedať.

Otázka efektivity využívania jednotlivých nástrojov vyplýva z toho, koľko daným nástrojom firma získala zamestnancov a v prvom rade, či oslovila dostatočný počet uchádzačov. Z tohto počtu však ešte musí selekciou vylúčiť kandidátov, ktorý nespĺňajú ňou definované požiadavky. Zaujímá nás teda, relevantný počet uchádzačov, ktoré mohla firma osloviť a pozvať k výberovému konaniu. Na základe takto zistených údajov si firma stanovila poradie, ktoré určuje pre ňu najvýhodnejší spôsob náboru.

Tabuľka 2 – Prehľad zdrojov odkiaľ sa uchádzači o zamestnanie hlásia

	Počet uchádzačov	Pozvaných k pohovoru	Ponuka práce	Uzavretie zmluvy	Poradie nástroja
Webové stránky ITCP a.s.	11	5	2	1	5.
Odporúčanie od zamestnancov	5	5	4	3	1.
Headhunter	6	5	4	3	2.
Personálne agentúry	27	12	3	1	3.
Pracovné portály	46	7	3	1	4.

Zdroj <sup>126</sup>

Spoločnosť ITCP si uvedomuje dôležitosť ľudského kapitálu, svojim zamestnancom poskytuje širokú škálu benefitov a dbá o ich osobný a kariérny rozvoj. Na prilákanie nových zamestnancov využíva bežné nástroje HR marketingu, ale ich potenciál nevyužíva dostatočne. Výsledky prieskumu ukazujú, že sa nedarí osloviť cieľovú skupinu potenciálnych zamestnancov čo je v nemalej miere spôsobené nedostatočným zapojením marketingového prístupu do personálnej práce. Spoločnosť nemá jasne spracovanú stratégiu HR marketingu. Najväčšie nedostatky sú v oblasti prezentácie svojej značky zamestnávateľa a v komunikácii so svojimi potenciálnymi zamestnancami. Jedná sa o špecializovanú firmu z oblasti IT a jej postavenie na trhu

<sup>126</sup> Autor práce, 2017 (vlastné šetrenie) – prehľad za rok 2016, kedy do spoločnosti nastúpilo 9 nových pracovníkov.

práce nebude nikdy jednoduché. Osloviť vhodných kandidátov s úzkou odbornosťou je veľmi náročné.

Odporúčania na zefektívnenie náborového procesu sa dajú zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Základným pravidlom každého náborového procesu je mať jasne definované pravidlá, nastavený jeho začiatok a koniec, určenie zodpovednosti zúčastnených osôb a zároveň stanovenie konkrétneho vlastníka procesu. Vo väčších spoločnostiach sa jedná o recruitera alebo HR manažéra. V spoločnosti bez personálneho oddelenia akou je iITCP môže byť vlastníkom náborového procesu vybraný manažér oddelenia alebo samotný majiteľ firmy.
- Čím viac ľudí je do náborového procesu zapojených, tým dôležitejšia je ich pravidelná komunikácia a dôsledná spätná väzba v priebehu celého výberového procesu. Užitočným nástrojom v tejto oblasti sú rôzne tzv. „applicant tracking“ systémy, ktoré umožňujú sledovať vývoj a aktuálny stav kandidáta. Rôzne podporné programy a riešenia z oblasti personalistiky poskytuje i spoločnosť SAP svojim zákazníkom. Spoločnosť ITCP by ako partner firmy SAP mohla využiť výhodnejším nákupom licencií a dané programy využívať pre vlastnú potrebu. Pri neexistencii personálneho oddelenia, resp. chýbajúcej funkcie personalistu by sa evidencia o uchádzačoch o zamestnanie stala prehľadnejšou, menej chaotickou a každý z vedenia by mal možnosť sledovať aktuálny stav.
- Efektívnosť náborového procesu sa nemeria kvantitou, ale kvalitou uchádzačov. Pre firmu samotnú, ale i pre externých dodávateľov je dôležité, aby bol správne pochopený profil hľadaného kandidáta – technická odbornosť, úroveň jazykovej pripravenosti, osobnostné a kultúrne predpoklady – teda toho, čo odlišuje úspešných zamestnancov od tých menej úspešných.
- Spoločnosti chcú aby u nich pracovali talentovaní a motivovaní zamestnanci, ale často nevedia takýchto ľudí zaujať, osloviť a získať. Neatraktívna náborová komunikácia nedokáže zamestnávateľa odlišiť od konkurencie a sprostredkovať to najdôležitejšie zo života vo vnútri firmy. Táto problematika sa týka budovania značky zamestnávateľa, ktorá začína u kariérnych stránok spoločnosti a v atraktivite inzerovaných pracovných pozícií.
- Webové stránky spoločnosti nie sú síce hlavným a prvotným zdrojom pri získavaní nových zamestnancov, ale či už sa o voľnej pracovnej ponuke potenciálny kandidát dozvie prostredníctvom agentúry, pracovného portálu, headhuntera alebo na odporúčanie od známeho, zaručene stránky spoločnosti

navštívi. Budovanie značky zamestnávateľa začína práve na nich. Majú byť preto koncipované tak, aby dokázali spoločnosť ITCP predstaviť a sprostredkovať uchádzačom firemnú kultúru a uviesť konkrétne dôvody prečo pre firmu pracovať.

- Náborovým inzerátom na pracovných portáloch často chýba dôležitý obsah a odlišenie sa od konkurenčných inzerátov. Prinášajú popis pracovnej náplne, kvalifikačné požiadavky, benefity. Ich ďalšou nevýhodou je, že oslovujú len aktívne hľadajúcich kandidátov. Takto postavená komunikácia nedokáže vyselektovať správnych kandidátov od nesprávnych. Jedno z ďalších odporúčaní sa týka nadviazania spolupráce s firmou, ktorá dokáže pomôcť s definovaním obsahu i formy vhodnej náborovej komunikácie, ktorá ITCP dokáže odlišiť od konkurencie. Príkladom môže byť firma Brand Bakers.<sup>127</sup>
- Pri vyhľadávaní uchádzačov na technické pozície je dôležité zamerať svoju pozornosť na efektívnejšie využívanie vhodných nástrojov. I naďalej sa odporúča využívať osvedčené náborové metódy, ale je potrebné začať s potenciálnymi kandidátmi komunikovať prostredníctvom sociálnych sietí. Ako vyplýva z prieskumu medzi zamestnancami spoločnosti, je to nástroj, ktorý získava na význame. Vytvorenie firemného profilu na sieti LinkedIn a využívanie prémiového účtu spoločnosti prinesie veľmi cenný zdroj potenciálnych uchádzačov. Väčšina zamestnancov ITCP pozná pracovnú sieť LinkedIn z pozície pasívneho užívateľa, bude tak vhodné pre vybraných pracovníkov a vlastníkov náborového procesu zabezpečiť seminár, resp. preškolenie na využívanie sociálnych sietí. Týmto spôsobom je možné docieľiť úsporu nákladov za externý nábor a zvýšiť celkovú efektívnosť procesu. Podrobnejšie informácie o technike náboru a vyhľadávaní kandidátov na sociálnych sieťach sú uvedené v podkapitole 3.4.

---

<sup>127</sup> Brand Bakers. *Pomáháme přitahovat lidi*. [online]. © 2017 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece).

## ZÁVER

Riadenie každej firmy smeruje k tomu, aby bola firma výkonná, konkurencieschopná, plnila svoje ciele a prinášala požadovaný zisk. V každej organizácii ľudia predstavujú jeden zo zdrojov transformačného procesu. Zásadnou požiadavkou tohto procesu je efektívnosť, ktorú má zabezpečiť management. Ten má získavať a hospodáriť so zdrojmi tak, aby pri napĺňaní cieľov organizácie prinášali čo najväčší prospech.

Popri sledovaní nových trendov z oblasti technológií sa firmy čoraz častejšie venujú i novým trendom v oblasti personálnej práce. Uvedomenie si dôležitosti ľudského faktoru znamená pre každú organizáciu posun vpred. Získanie najvhodnejšieho zamestnanca na konkrétne pracovné miesto, v stanovenom čase a s minimálnymi nákladmi by malo byť hlavným cieľom náboru a výberu pracovníkov.

Diplomová práca prináša objasnenie základných pojmov z oblasti rozvoja teórie managementu a jeho zamerania na personálnu činnosť. Zaoberá sa personálnymi činnosťami v období zmien – konkrétne náborovým procesom. Inovácie sa nevyhýbajú ani oblasti riadenia ľudských zdrojov, pretože patrí k významným vnútropodnikovým procesom. Berú sa v úvahu faktory ako je globalizácia pracovného trhu, sociálne, demografické zmeny v spoločnosti a podobne. Pre účely tejto diplomovej práce bola podstatná časť venovaná moderným prístupom a metódam náboru – vyhľadávaniu a získavaniu zamestnancov.

Hlavným cieľom práce bolo zanalyzovať súčasnú situáciu náborového procesu vo vybranej spoločnosti a to z teoretického pohľadu i praktickým prieskumom. Problematika vyhľadávania a získavania nových zamestnancov bola podrobená kvalitatívnemu prieskumu. Hlavným zdrojom dát boli informácie získané od vedenia organizácie, vnútorné dokumenty a záznamy spoločnosti. Ako ďalší nástroj získavania dát bolo použité dotazníkové šetrenie na vzorke 13 zamestnancov, ktorí do spoločnosti nastúpili v priebehu posledných 2 rokov. Zisťovala sa u nich skúsenosť s rôznymi náborovými metódami, dôvody na zmenu zamestnania a atraktivita ponúkanej práce ktorú chceli získať v skúmanej organizácii.

V úvode praktickej časti boli položené výskumné otázky, na ktoré bolo potrebné daným šetrením v rámci organizácie nájsť odpovede. Výsledkom prieskumu bolo poskytnúť managementu spoločnosti ucelený popis všetkých, aktuálne využívaných náborových metód a prakticky využiteľný zoznam návrhov na zefektívnenie celého procesu. Spoločnosť ITCP si uvedomuje dôležitosť ľudského



kapitálu, svojim zamestnancom poskytuje širokú škálu benefitov a dbá o ich osobný a kariérny rozvoj. Výsledky prieskumu ukazujú, že sa nedarí osloviť cieľovú skupinu potenciálnych zamestnancov čo je v nemalej miere spôsobené nedostatočným zapojením marketingového prístupu do personálnej práce. Najväčšie nedostatky sú v oblasti prezentácie svojej značky zamestnávateľa a v komunikácii so svojimi potenciálnymi zamestnancami. U úzko špecializovanej firmy akou je iITCP nie je jednoduché oslovenie cieľovej skupiny potenciálnych zamestnancov, je preto nutné odlíšiť sa od konkurencie a zaujať svojou ponukou.

Neatraktívna náborová komunikácia nedokáže zamestnávateľa odlíšiť od konkurencie a sprostredkovať to najdôležitejšie zo života vo vnútri firmy. Budovanie značky zamestnávateľa začína na webových stránkach spoločnosti. Majú byť koncipované tak, aby dokázali spoločnosť predstaviť a sprostredkovať uchádzačom firemnú kultúru a uviesť konkrétne dôvody prečo pre firmu pracovať. Pri vyhľadávaní uchádzačov na technické pozície je dôležité zamerať svoju pozornosť na efektívnejšie využívanie vhodných nástrojov. Efektívnosť náborového procesu sa nemeria kvantitou, ale kvalitou uchádzačov. I naďalej sa odporúča využívať osvedčené náborové metódy, ale je potrebné začať s potenciálnymi kandidátmi komunikovať prostredníctvom sociálnych sietí. Ako ukázal i prieskum medzi súčasnými zamestnancami organizácie, využívanie profesnej siete LinkedIn prináša inšpiráciu, ale je veľkým zdrojom možných zamestnancov.

Návrhy a odporúčania vyvedené z analýzy získaných dát boli prezentované vedeniu organizácie, ktoré ich akceptovalo a podľa možností budú v najbližšom období aplikované do praxe.

Na základe spomenutých faktov je možné konštatovať, že cieľ mojej práce bol naplnený a práca dosiahla stanoveného výsledku.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Zoznam použitých českých zdrojov

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J. *Personální řízení. Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2013. ISBN 978-80-452-038-9.
- ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FREIBERGOVÁ, Z. a kol. *Jak efektivně hledat práci. Pomoc znevýhodněným lidem v rozvoji profesní dráhy. Projekt Socrates – Projekt Grundtvig 2*. 1. vyd. Praha: TERCIE, 2007.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, F. a kol. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Motiv Press, 2009. ISBN 978-80-904-333-7.
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- MACHAN, R. *Management změny*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-83-7.

- MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál. Měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-380-6.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6 .
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ROS, J. *Přijímací pohovor. Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.
- SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. 1 vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-6236-4.
- SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN ISBN 978-80-247-1679-4.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-192-2.
- VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3948-9.
- ŽUFAN, J. a kol. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN ISBN 978-80-7478-328-9.

### Zoznam použitých zahraničných zdrojov

- GOVERNMENT OF ALBERTA. *Job Seeker's Handbook: An Introductory Guide to Finding Work*. 4. edition. Alberta Employment, Immigration and Industry, 2007. ISBN 978-0-7785-5391-5.
- KLEYHANS, R. *Human resource management. Fresh perspectives*. 2. Edition, Pearson Education South Africa, 2007. ISBN 978-1-86891-417-3.
- MAYHER, M. *Your Career - What's Next?: A Job Seeker's Handbook of Common Sense and Unique Strategies*. 3. edition, 2013. ISBN 978-8026024798.
- PORTOLES DIAS, L. *Human Resource Management*. 1st edition, FlatWorld Knowledge, 2011. ISBN 978-1453319437.
- RANDHAWA, G. *Human Resource Management*. India, New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2007.
- TORRES-CORONAS, T. *E-Human Resources Management*. United Kingdom, London: IGI GLOBAL, 2005. ISBN 978-1591404354.

## Zoznam použitých internetových zdrojov

*Brand Bakers. Pomáháme přitahovat lidi.* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece).

*CMS WORLD. Specializes Speciality. What is recruitment?* [online]. © 2015 [cit. 2016-08-17]. Dostupné z: <http://www.cmsworld.in/article-what-is-recruitment>.

*DOMINANTA. Riadenie ľudských zdrojov. Personálny manažment.* [online]. © 2011 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: [http://www.dominanta.sk/eB\\_RLZ.pdf](http://www.dominanta.sk/eB_RLZ.pdf).

*Google.cz. Veletrhy práce.* [online]. © 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: [https://www.google.cz/?qws\\_rd=ssl#q=veletrhy+pr%C3%A1ce](https://www.google.cz/?qws_rd=ssl#q=veletrhy+pr%C3%A1ce).

*GWO.CZ. Průvodce světem povolání.* [online]. © 2007 [cit. 2016-08-24]. Dostupné z: <http://www.gwo.cz/>.

*HRMIXER. Deset rad, jak vylepšit svůj profil na profesní síti LinkedIn.* [online]. © 2016 [cit. 2016-09-21]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/media-1/294-hospodarske-noviny-1-2-2016-deset-rad-jak-vylepsit-svuj-profil-na-profesni-siti-linkedin>.

*HR News. Nábor už nikdy nebude jako dřív. Díky sociálním sítím.* [online]. © 2016 [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/nabor-uz-nikdy-nebude-jako-driv-diky-socialnim-sitim-id-2674510>.

*HR News. Náborové trendy, před kterými neutečete 1-3/3.* [online]. © 2016 [cit. 2016-09-19]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/hledej?fulltext=N%C3%A1borov%C3%A9+trendy%2C+p%C5%99ed+kter%C3%BDmi+neute%C4%8Dete>.

*HR News. Nepodceňujte Twitter pro účely naboru.* [online]. © 2016 [cit. 2016-09-20]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/nepodcenujte-twitter-pro-ucely-naboru-id-2824528>.

*HR News. Počítače nahrazují náboráře stále víc a víc.* [online]. © 2016 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/pocitace-nahrazuji-naborare-stale-vic-a-vic-id-2806383>.

*HR News. Pomáháme personalistům pochopit cestu ke cloudu.* [online]. © 2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsInterview/id/2843550?campaignid=2848227>.

*HR News. Techniky naboru zaměstnanců pomocí sítě LinkedIn: 5 způsobů, jak najít ještě více kandidátů.* [online]. © 2015 [cit. 2016-09-19]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/techniky-naboru-zamestnancu-pomoci-site-linkedin-5-zpusobu-j-id-2489412>.

*ISTP. Integrovaný systém typových pozic.* [online]. © 2014 [cit. 2016-08-24]. Dostupné z: <http://www.istp.cz/>.

*Jobs.cz. Aktuální ceny služeb.* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>.

*Krátký slovník slovenského jazyka a Pravidlá slovenského pravopisu.* [online]. © 2012 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://slovník.iuls.savba.sk/>.

LUBASOVÁ, A. *Principy personálního řízení*. [online]. © 2015 [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/5731163/>.

*Management, marketing SK. Vnútorné a vonkajšie zdroje pracovníkov*. [online]. © 2016 [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.cz/2008/09/3-vntorn-vonkajie-zdroje-pracovnikov.html>.

*Management Mania. Co je pracovní role*. [online]. © 2016 [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pracovni-role>.

*Management Mania. Inovace*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/inovace>.

*Občanské sdružení Madleine. Základní aspekty hledání práce*. [online]. © 2011 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://osobnostnirozvojdv.cz/index.html>.

*ORIENTEEXPRESS.EU. Hledání zaměstnání*. [online]. © 2016 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://www.orientexpress.cz/>.

*People Management Forum. Inovace v řízení lidských zdrojů*. [online]. © 2015 [cit. 2016-09-16]. Dostupné z: <http://www.peoplemanagementforum.cz/inovace-v-rizeni-lidskych-zdroju/>.

*PŘEDVÝBĚR.CZ. Jak to celé funguje*. [online]. © 2017 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.predvyber.cz/prubeh-sluzby/>.

*Recruitis. Pro personalisty*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-19]. Dostupné z: <http://pro-personalisty.cz/>.

*Recruitment Academy. Kariérní video 2016 - Kariérní stránky 2016*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-28]. Dostupné z: <http://kariernivideo2016.recruitmentacademy.cz/>.

*STÝBLO, J. Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online]. © 2006 [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>.

*TREXIMA. HR Monitor. Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách v ČR*. [online]. © 2014 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: [http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR\\_Monitor\\_III.pdf](http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_III.pdf).

*Volnamista.cz. Informace o službě*. [online]. © 2017 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <https://napoveda.seznam.cz/cz/volna-mista/pravidla-inzerce-2/>.

## ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV A TABULIEK

### Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Náplň a rámec manažérskej činnosti.....	11
Obrázok 2: Zloženie a faktory pôsobiace na ľudský kapitál .....	13
Obrázok 3: Schéma personálneho plánovania .....	22
Obrázok 4: Príčiny budúcich potrieb v oblasti plánovania ľudských zdrojov ....	23
Obrázok 5: Význam adaptácie na trhu práce .....	35
Obrázok 6: Stanovenie jednotlivých cieľov pri hľadaní práce.....	36
Obrázok 7: Spôsoby hľadania voľných pracovných miest.....	39
Obrázok 8: Metódy kontaktovania zamestnávateľov, ich výhody a nevýhody...40	
Obrázok 9: Používané taktiky pri náboře prostredníctvom siete LinkedIn.....	49
Obrázok 10: Návštevnosť webových stránok spoločnosti.....	63

### Zoznam tabuliek

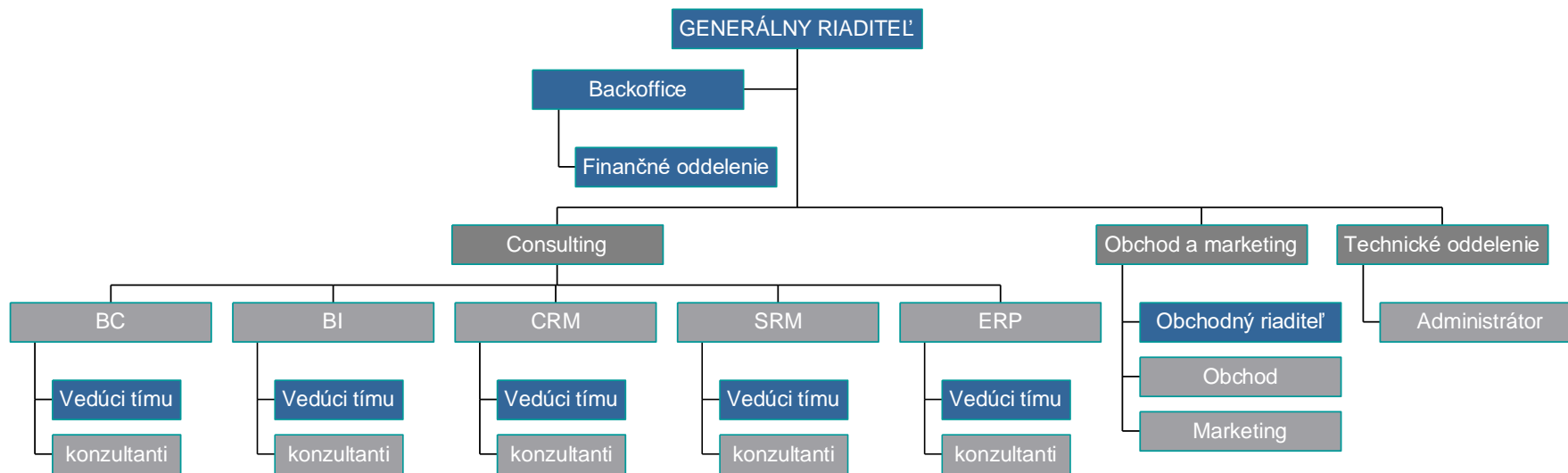
Tabuľka 1: Cena za inzerciu na pracovnom portály .....	64
Tabuľka 2: Prehľad zdrojov odkiaľ sa uchádzači o zamestnanie hlásia .....	69

## ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Organizačná štruktúra spoločnosti ITCP a.s. ....	I
Príloha B – Dotazník a výsledky dotazníkového šetrenia. ....	II

## Príloha A – Organizačná štruktúra spoločnosti

### ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI





## Príloha B – Dotazník a výsledky dotazníkového šetrenia









### Náborový proces - jak hledáte zaměstnání?



[www.survio.com](http://www.survio.com)

28. 01. 2017 15:26:25

## Základní údaje

 Název výzkumu	Náborový proces - jak hledáte zaměstnání?
 Autor	Katarína Ferjová
 Jazyk dotazníku	 Čeština
 Veřejná adresa dotazníku	<a href="http://www.surveio.com/survey/d/D8J0L9E9P4J9F9U4P">http://www.surveio.com/survey/d/D8J0L9E9P4J9F9U4P</a>
 První odpověď	23. 01. 2017
 Poslední odpověď	28. 01. 2017
 Doba trvání	6 dnů

## Statistika respondentů

28

Počet návštěv

13

Počet dokončených

0

Počet nedokončených

15

Pouze zobrazení

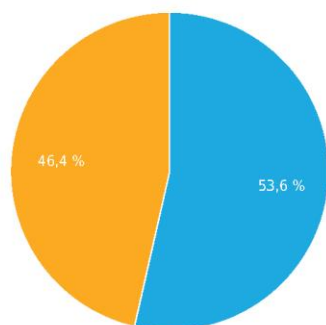
46,4 %

Celková úspěšnost vyplnění dotazníku

### Historie návštěv (23. 01. 2017 – 28. 01. 2017)

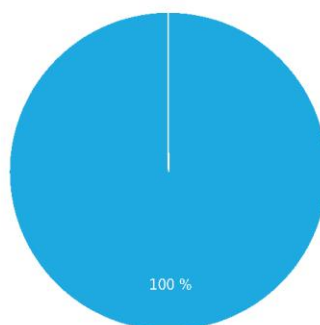


### Celkem návštěv



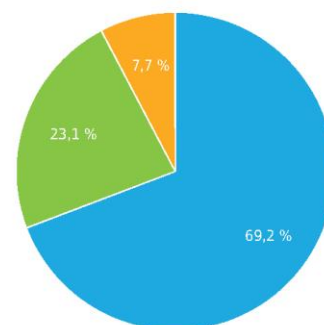
- Pouze zobrazeno (53,6 %)
- Nedokončeno (0 %)
- Dokončeno (46,4 %)

### Zdroje návštěv



- Přímý odkaz (100 %)

### Čas vyplňování dotazníku

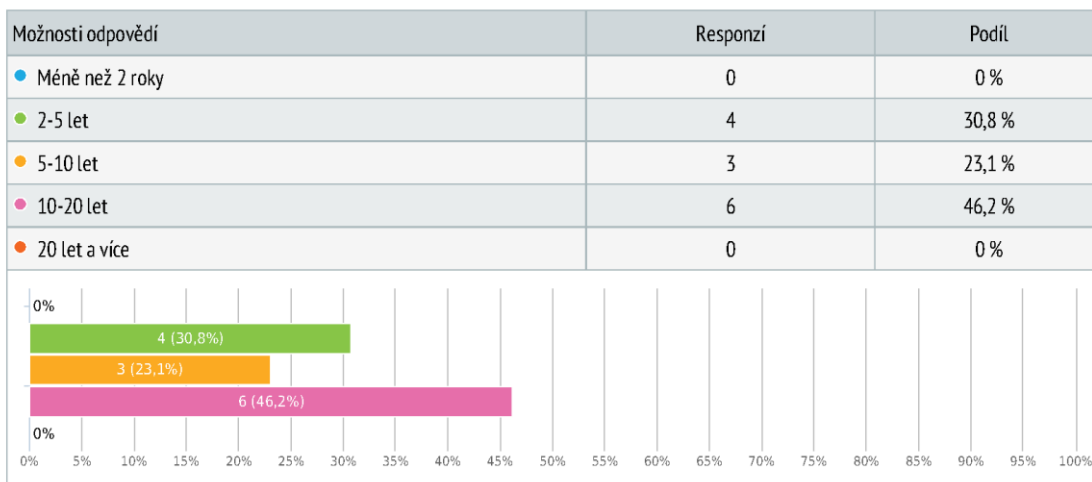


- 2-5 min. (69,2 %)
- 5-10 min. (23,1 %)
- 30-60 min. (7,7 %)

## Výsledky

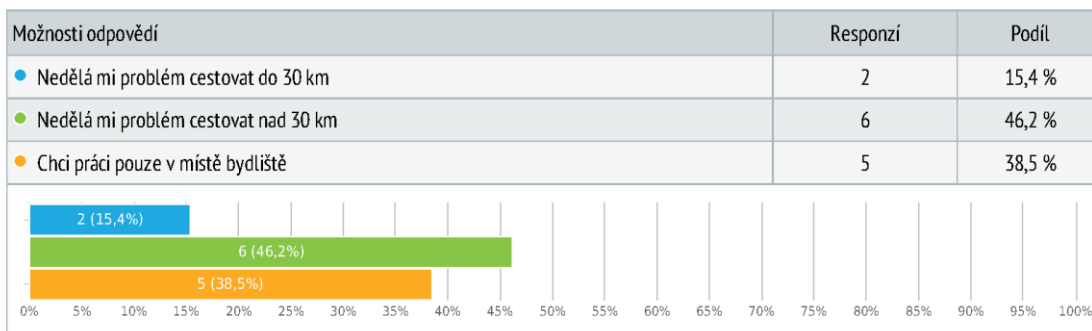
### Jaká je délka vaší praxe?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



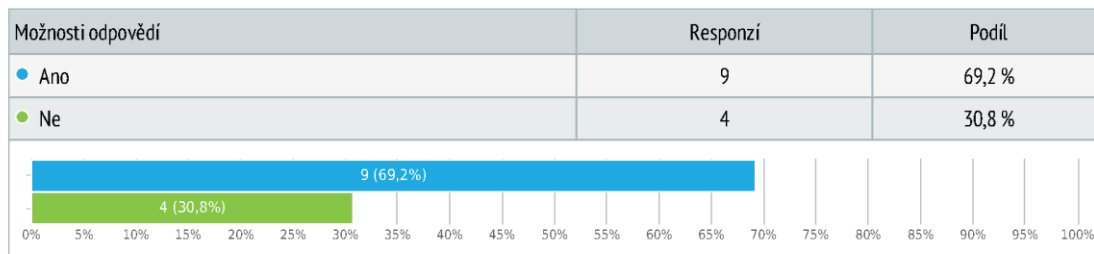
### Jste ochotni do práce cestovat?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



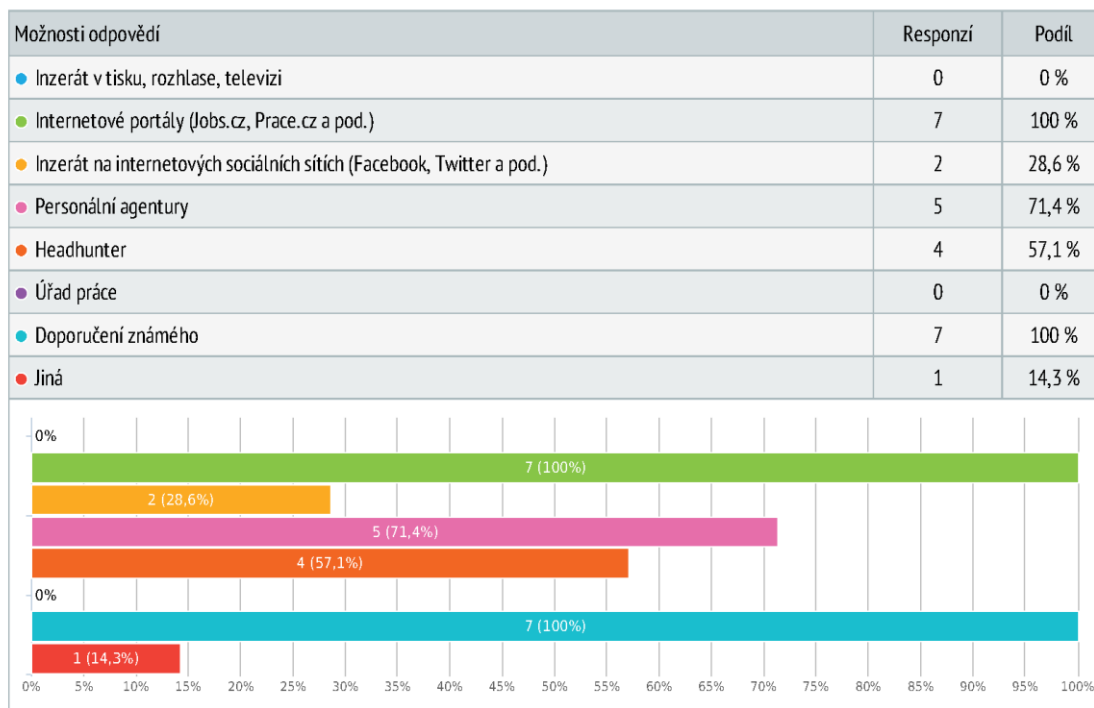
## Přestěhoval/a byste se kvůli práci?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



## Jak si hledáte zaměstnání?

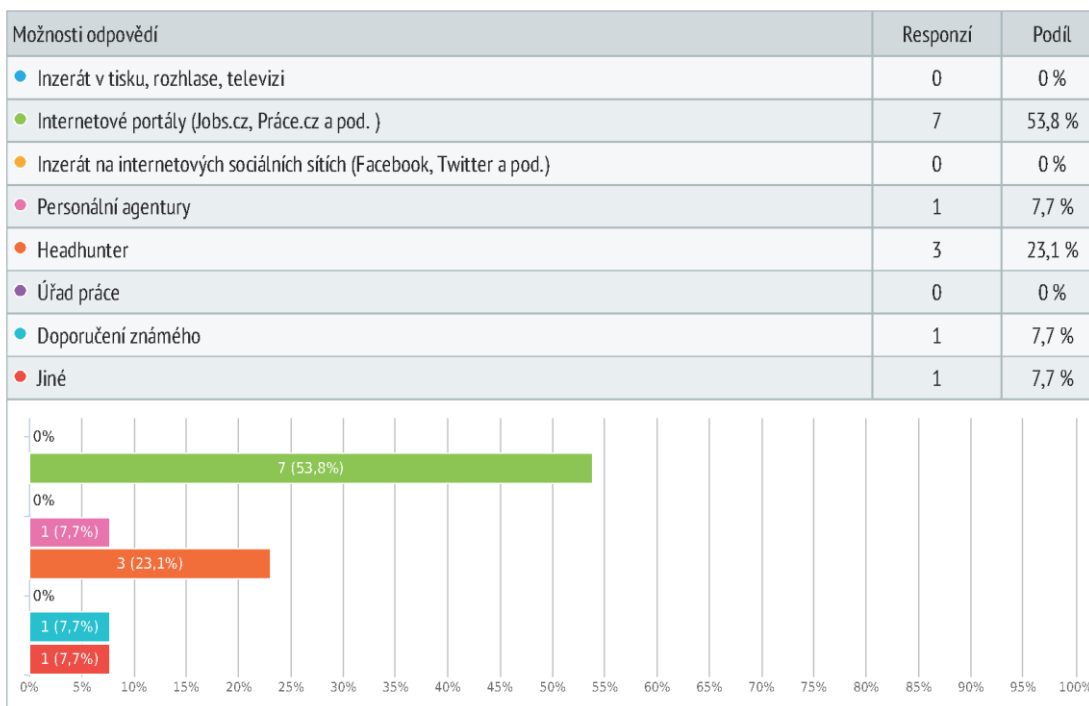
Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



• www stránky firem

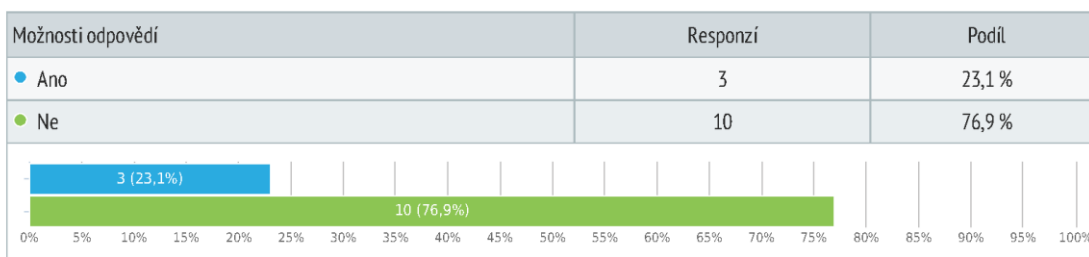
## Kterou z níže uvedených metod využijete vždy?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



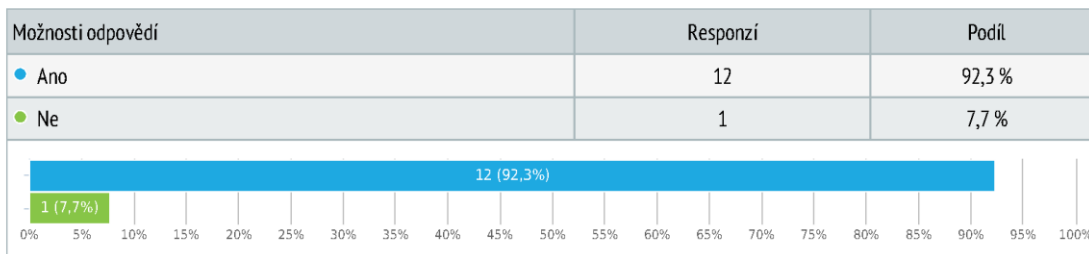
## Navštívil/a jste v minulosti veletrh práce?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



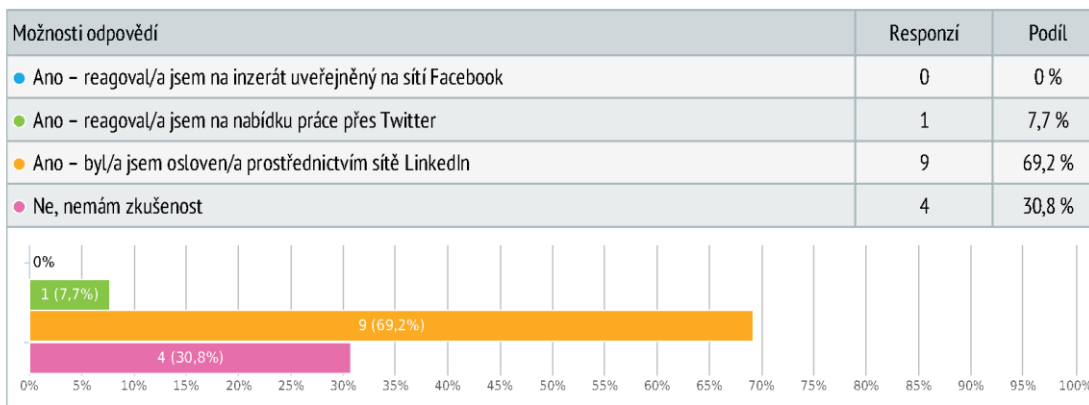
## Sledujete internetové stránky firem, kde byste rád/a pracovala?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



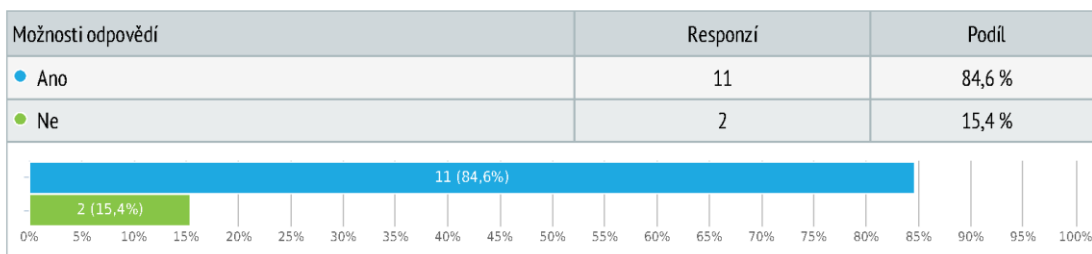
## Máte zkušenost s nábořem přes internetové sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn...)?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



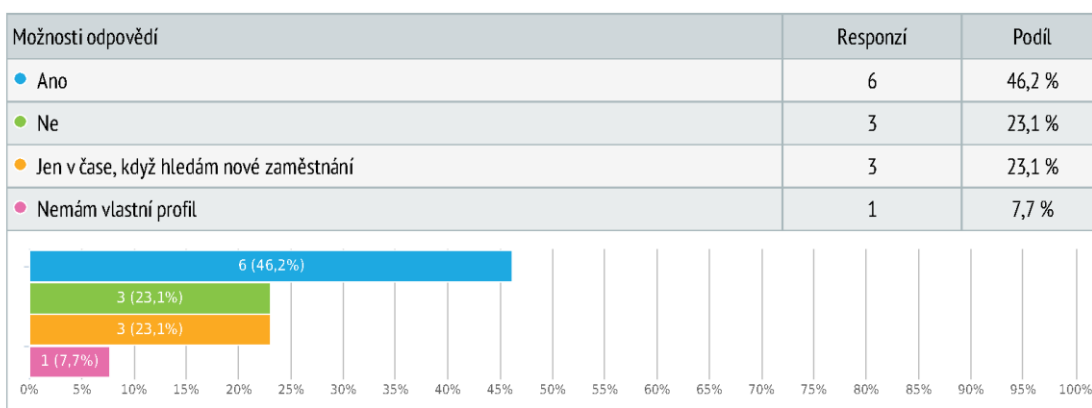
## Máte vytvořen vlastní profil na síti LinkedIn?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



## Aktualizujete a doplňujete si svůj profil pravidelně?

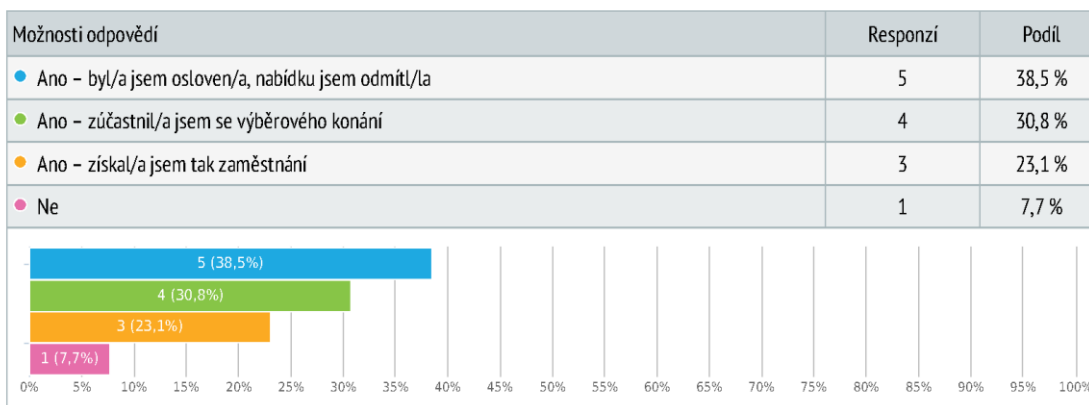
Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x





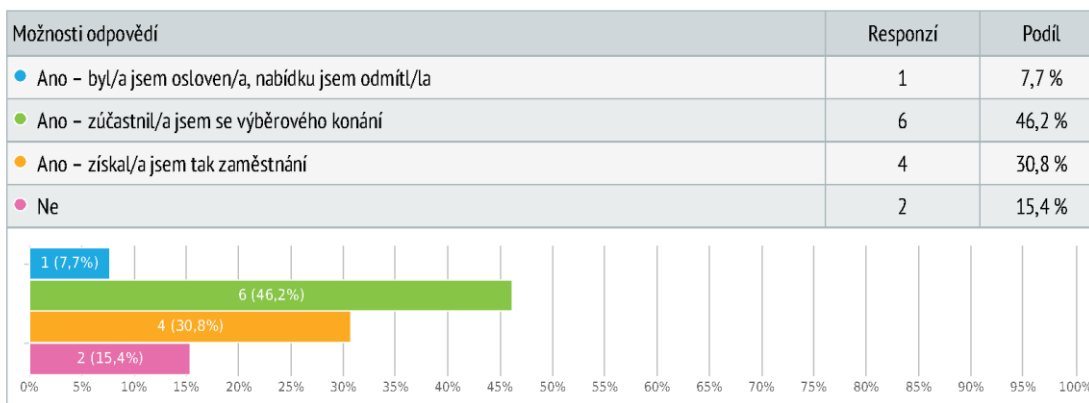
## Oslovil vás někdy headhunter s nabídkou práce?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



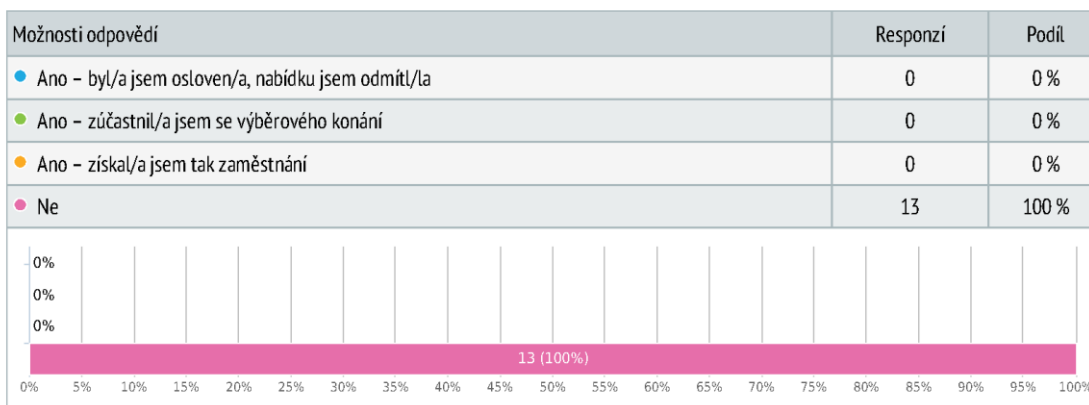
## Máte zkušenosti s hledáním práce prostřednictvím personální agentury?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



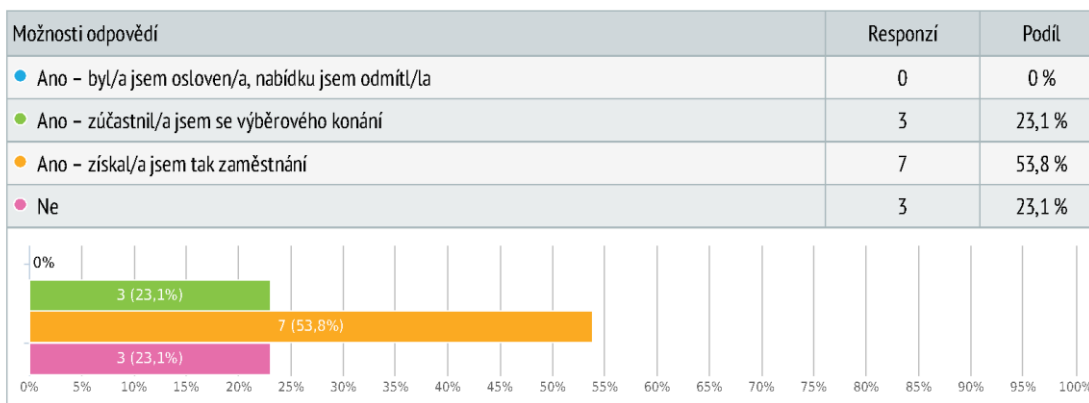
## Získal/a jste někdy práci prostřednictvím Úřadu práce?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



## Získal/a jste někdy práci na základě doporučení od známého?

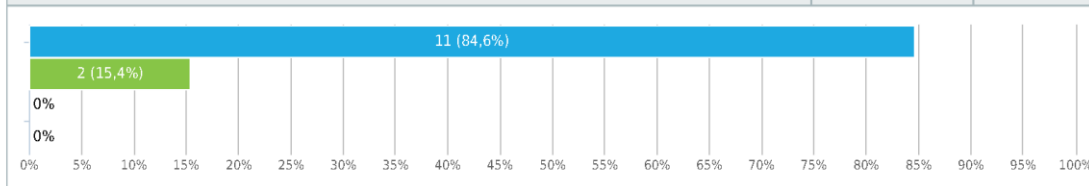
Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



## Jaké jsou vaše preference ohledně práce ve vámi vystudovaném oboru?

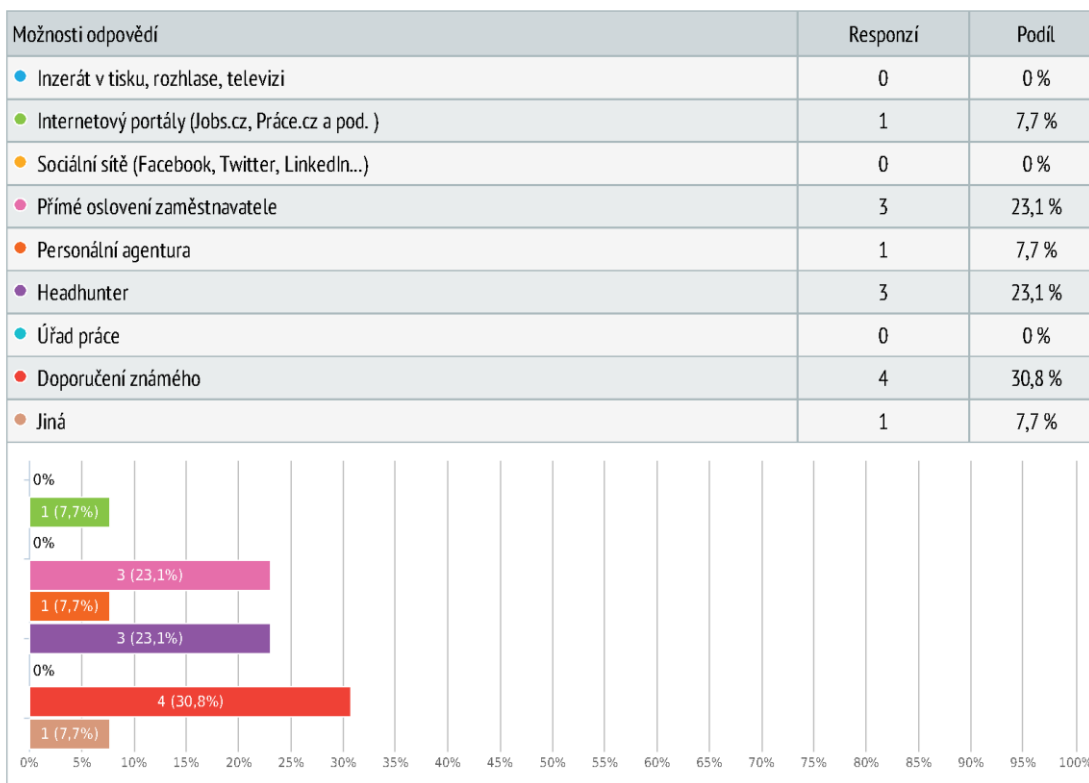
Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
• Ano, preferuji práci ve vystudovaném oboru	11	84,6 %
• Obor pro mě není určující při výběru zaměstnání	2	15,4 %
• Nedokáží odpovědět	0	0 %
• Jiná	0	0 %



## Jak jste se dozvěděl/a o své současné pracovní pozici?

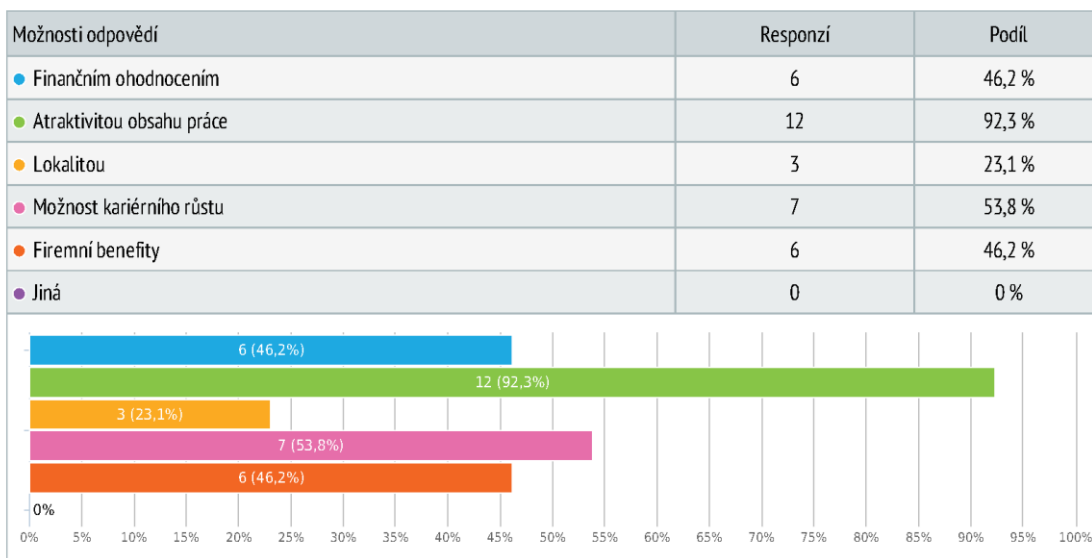
Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



- vypsaná pozice na stránkách zaměstnavatele

## Čím Vás tato nabídka oslovila?

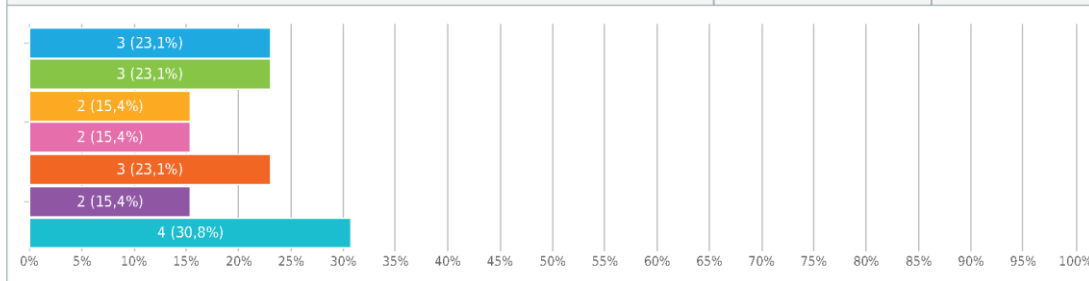
Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



## Co bylo impulzem na změnu zaměstnání?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x

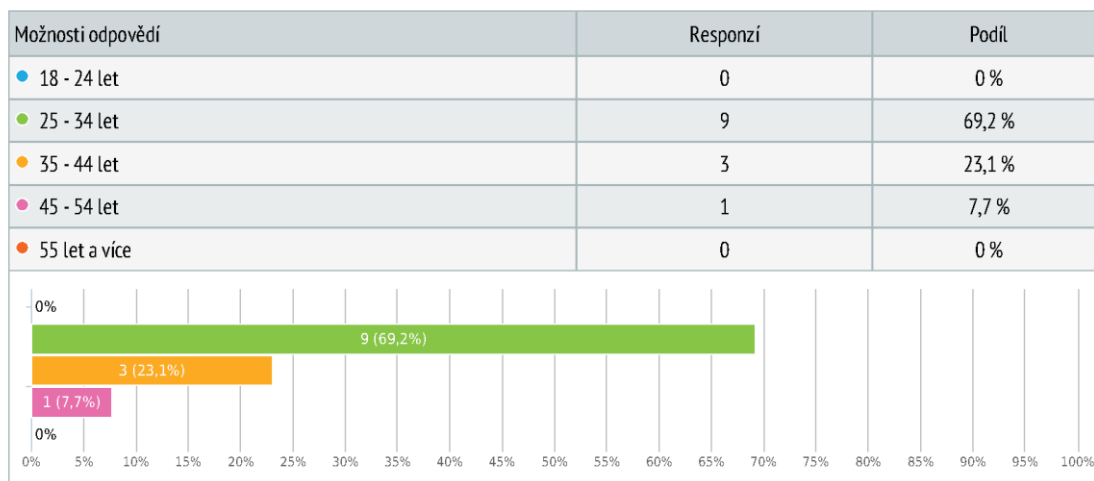
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Zrušení pracovního místa	3	23,1 %
● Nespokojenost s vedením	3	23,1 %
● Nespokojenost s kolektivem	2	15,4 %
● Nízká míra seberealizace	2	15,4 %
● Neadekvátní ohodnocení	3	23,1 %
● Přílišná vzdálenost od bydliště	2	15,4 %
● Jiná	4	30,8 %



- zaměstnání jsem ještě neměnil
- V té době především poslední možnost pro cestování a práce v zahraničí.
- První job po škole
- původní práce byla mimo obor

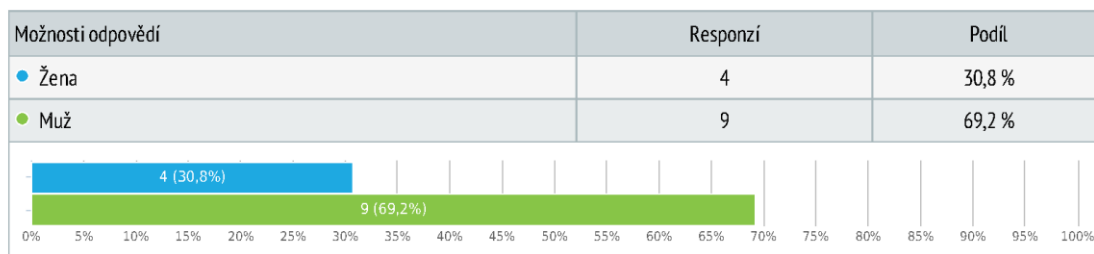
## Do které věkové skupiny patříte?

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x



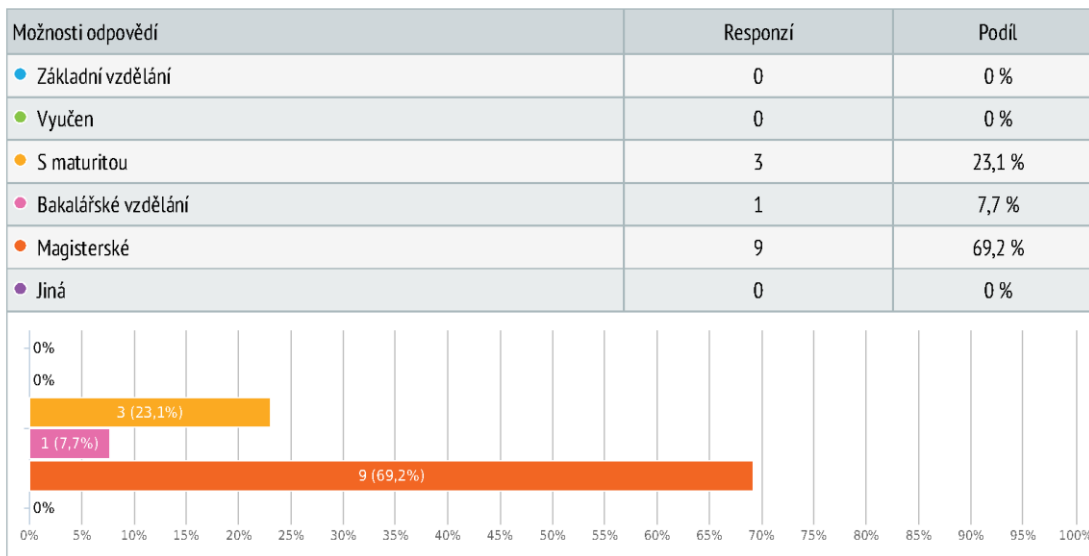
## Pohlaví

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x









## Vyberte stupeň vašeho nejvyššího dosaženého vzdělání

Výběr z možností, zodpovězeno 13x, nezodpovězeno 0x





## Nastavení dotazníku

	Otázek na stránku	Všechny
	Povolit odeslat vícekrát?	✓
	Povolit návrat k předchozím otázkám?	✓
	Zobrazovat čísla otázek?	
	Náhodné pořadí otázek?	
	Zobrazit ukazatel postupu?	✓
	Upozorňovat na odeslání dotazníku?	
	Ochrana heslem?	
	IP omezení?	

## Příloha: dotazník

### Náborový proces - jak hledáte zaměstnání?

Dobrý den,

jsm studentkou vysoké školy a ráda bych Vás požádala o vyplnění mého dotazníku týkajícího se náborového procesu do zaměstnání. Výsledky mi poslouží jako základ praktické části mé diplomové práce, která zkoumá mimo jiné i využití moderních metod náboru - např. sociálních sítí v personalistice.

Předem moc děkuji za Váš čas.

#### Jaká je délka vaší praxe?

- Méně než 2 roky
- 2-5 let
- 5-10 let
- 10-20 let
- 20 let a více

#### Jste ochotni do práce cestovat?

- Nedělá mi problém cestovat do 30 km
- Nedělá mi problém cestovat nad 30 km
- Chci práci pouze v místě bydliště

#### Přestěhoval/a byste se kvůli práci?

- Ano
- Ne

#### Jak si hledáte zaměstnání?

- Inzerát v tisku, rozhlas, televizi
- Internetové portály (Jobs.cz, Prace.cz a pod.)
- Inzerát na internetových sociálních sítích (Facebook, Twitter a pod.)
- Personální agentury
- Headhunter
- Úřad práce
- Doporučení známého
- Jiná

Kterou z níže uvedených metod využijete vždy?

- Inzerát v tisku, rozhlas, televizi
- Internetové portály (Jobs.cz, Práce.cz a pod.)
- Inzerát na internetových sociálních sítích (Facebook, Twitter a pod.)
- Personální agentury
- Headhunter
- Úřad práce
- Doporučení známého
- Jiné

Navštívil/a jste v minulosti veletrh práce?

- Ano
- Ne

Sledujete internetové stránky firem, kde byste rád/a pracovala?

- Ano
- Ne

Máte zkušenost s nábořem přes internetové sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn...)?

- Ano - reagoval/a jsem na inzerát uveřejněný na síti Facebook
- Ano - reagoval/a jsem na nabídku práce přes Twitter
- Ano - byl/a jsem osloven/a prostřednictvím sítě LinkedIn
- Ne, nemám zkušenost

Máte vytvořen vlastní profil na síti LinkedIn?

- Ano
- Ne

Aktualizujete a doplňujete si svůj profil pravidelně?

- Ano
- Ne
- Jen v čase, když hledám nové zaměstnání
- Nemám vlastní profil

Oslovil vás někdy headhunter s nabídkou práce?

- Ano - byl/a jsem osloven/a, nabídku jsem odmítl/la
- Ano - zúčastnil/a jsem se výběrového konání
- Ano - získal/a jsem tak zaměstnání
- Ne

Máte zkušenosti s hledáním práce prostřednictvím personální agentury?

- Ano - byl/a jsem osloven/a, nabídku jsem odmítl/la
- Ano - zúčastnil/a jsem se výběrového konání
- Ano - získal/a jsem tak zaměstnání
- Ne

Získal/a jste někdy práci prostřednictvím Úřadu práce?

- Ano - byl/a jsem osloven/a, nabídku jsem odmítl/la
- Ano - zúčastnil/a jsem se výběrového konání
- Ano - získal/a jsem tak zaměstnání
- Ne

Získal/a jste někdy práci na základě doporučení od známého?

- Ano - byl/a jsem osloven/a, nabídku jsem odmítl/la
- Ano - zúčastnil/a jsem se výběrového konání
- Ano - získal/a jsem tak zaměstnání
- Ne

Jaké jsou vaše preference ohledně práce ve vámi vystudovaném oboru?

- Ano, preferuji práci ve vystudovaném oboru
- Obor pro mě není určující při výběru zaměstnání
- Nedokáží odpovědět
- Jiná

## Jak jste se dozvěděl/a o své současné pracovní pozici?

- Inzerát v tisku, rozhlas, televizi
- Internetový portály (Jobs.cz, Práce.cz a pod.)
- Sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn...)
- Přímé oslovení zaměstnavatele
- Personální agentura
- Headhunter
- Úřad práce
- Doporučení známého
- Jiná

## Čím Vás tato nabídka oslovila?

- Finančním ohodnocením
- Atraktivitou obsahu práce
- Lokalitou
- Možnost kariérního růstu
- Firemní benefity
- Jiná

## Co bylo impulzem na změnu zaměstnání?

- Zrušení pracovního místa
- Nespokojenost s vedením
- Nespokojenost s kolektivem
- Nízká míra seberealizace
- Neadekvátní ohodnocení
- Přílišná vzdálenost od bydliště
- Jiná

## Do které věkové skupiny patříte?

- 18 - 24 let
- 25 - 34 let
- 35 - 44 let
- 45 - 54 let
- 55 let a více

## Pohlaví

- Žena
- Muž

Vyberte stupeň vašeho nejvyššího dosaženého vzdělání

- Základní vzdělání
- Vyučen
- S maturitou
- Bakalářské vzdělání
- Magisterské
- Jiná

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Katarína Ferjová

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Personálne činnosti v období zmien – náborový proces vo vybranej spoločnosti

**Rok:** 2017

**Počet stran textu bez příloh:** 65

**Celkový počet stran příloh:** 23

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 31

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 6

**Počet internetových zdrojů:** 28

**Vedoucí práce:** Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.