



Bakalářská práce

Současné trendy řízení lidských zdrojů

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management výroby

Autor práce:

Tereza Hlavatá

Vedoucí práce:

Ing. Tereza Michalová

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Současné trendy řízení lidských zdrojů

| | |
|----------------------------|---|
| <i>Jméno a příjmení:</i> | Tereza Hlavatá |
| <i>Osobní číslo:</i> | E20000066 |
| <i>Studijní program:</i> | B0413A050006 Podniková ekonomika |
| <i>Specializace:</i> | Management výroby |
| <i>Zadávající katedra:</i> | Katedra podnikové ekonomiky a managementu |
| <i>Akademický rok:</i> | 2022/2023 |

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů a stanovení cílů bakalářské práce.
2. Charakteristika současných trendů v řízení lidských zdrojů.
3. Představení aktivit řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.
4. Zhodnocení dosažených cílů a formulace návrhů na zlepšení ve vybrané společnosti.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- PICARDI, Carrie A., 2019. *Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning & Assessment*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-1483385396.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Klára Fišerová, personalistka

Vedoucí práce: Ing. Tereza Michalová
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2022
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Současné trendy řízení lidských zdrojů

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti s důrazem na metodu doporučení zaměstnanců. Popisuje teoretická východiska řízení lidských zdrojů a vysvětluje plánování lidského kapitálu. Nábor objasňuje samotný proces získávání nových zaměstnanců, včetně požadavků na kandidáta a využití zdrojů. Dále jsou v práci popsány konkrétní metody náboru, jejich výhody a nevýhody využití. Následně je uveden postup výběru nejvhodnějšího kandidáta a proces založení a vznik pracovního poměru včetně procesu adaptace nového zaměstnance. Návrhová část práce je založena na analýze získávání a náboru pracovníků ve vybraném podniku. Na základě analýzy stávající situace bylo realizováno dotazníkové šetření zaměřující se na metodu doporučení nového zaměstnance stávajícím pracovníkem podniku. Cílem práce bylo navrhnout systém doporučení a změn týkajících se náborových metod doporučení zaměstnanců. Soubor doporučení byl vyhotoven na základě provedené analýzy stávající situace.

Klíčová slova

Nábor, personální činnost, personální oddělení, podnik, řízení lidských zdrojů, systém doporučení.

Current trends in human resource management

Annotation

The bachelor thesis focuses on the recruitment and selection of employees in a selected company with an emphasis on the employee recommendation method. It describes the theoretical background of human resource management and explains human capital planning. Recruitment explains the actual process of recruiting new employees, including candidate requirements and the use of resources. The paper also describes specific recruitment methods, their advantages and disadvantages of use. The process of selecting the most suitable candidate and the process of establishing and creating an employment relationship, including the process of adapting a new employee, are then presented. The design part of the thesis is based on the analysis of recruitment and selection of employees in the selected company. Based on the analysis of the existing situation, a questionnaire survey was conducted focusing on the method of recommending a new employee by an existing employee of the enterprise. The aim of the thesis was to propose a system of recommendations and changes concerning recruitment methods of employee recommendation. A set of recommendations was made based on the analysis of the existing situation.

Key Words

Human resource management, recruitment, HR activities, HR department, enterprise, referral system.

Obsah

| | |
|--|----|
| Seznam zkratk..... | 9 |
| Seznam tabulek..... | 10 |
| Seznam obrázků..... | 11 |
| Úvod | 12 |
| 1 Teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů..... | 14 |
| 1.1 Lidský kapitál..... | 14 |
| 1.2 Odpovědnost za řízení lidských zdrojů | 15 |
| 1.3 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů | 15 |
| 1.3.1 Personální strategie a politika řízení lidských zdrojů | 16 |
| 1.3.2 Personální činnosti | 17 |
| 2 Plánování lidských zdrojů | 19 |
| 2.1 Nábor | 19 |
| 2.1.1 Proces získávání zaměstnanců | 19 |
| 2.1.2 Stanovení požadavků na kandidáta | 20 |
| 2.1.3 Zdroje náboru pracovníků | 21 |
| 2.1.4 Metody náboru zaměstnanců | 22 |
| 2.1.5 Vnitřní metody náboru | 23 |
| 2.1.6 Vnější metody náboru..... | 26 |
| 2.2 Personální útvar..... | 29 |
| 2.3 Výběr zaměstnanců..... | 30 |
| 2.3.1 Metody výběru zaměstnanců | 30 |
| 2.3.2 Hodnocení životopisů | 31 |
| 2.3.3 Pracovní pohovor | 31 |
| 2.3.4 Testování uchazečů..... | 32 |
| 2.3.5 Assessment centre | 33 |
| 2.3.6 Zkoumání referencí | 33 |
| 2.4 Výběr nejvhodnější uchazeče..... | 34 |
| 2.5 Založení a vznik pracovního poměru..... | 34 |
| 2.5.1 Adaptace zaměstnanců..... | 35 |
| 2.6 Shrnutí..... | 35 |
| 3 Nábor ve společnosti DREAMland, spol. s r.o..... | 37 |
| 3.1 Analýza vybraného procesu řízení lidských zdrojů | 37 |

| | |
|--|----|
| 3.2 Vnitřní a vnější metody náboru | 42 |
| 3.2.1 Sociální média | 42 |
| 3.2.2 LinkedIn..... | 43 |
| 3.2.3 Vzdělávací instituce..... | 45 |
| 3.2.4 Úřad práce..... | 45 |
| 3.2.5 Webové stránky podniku | 46 |
| 3.2.6 Systém doporučení zaměstnance | 47 |
| 3.3 Adaptace zaměstnance..... | 48 |
| 4 Dotazníkové šetření zaměřené na metodu doporučení zaměstnanců..... | 50 |
| 4.1 Analýza výsledků šetření..... | 50 |
| 4.2 Zhodnocení výsledků šetření a návrhy na zlepšení..... | 56 |
| Závěr | 60 |
| Seznam použité literatury | 62 |

Seznam zkratk

HR (Human Resources) lidské zdroje

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 - Přehled srovnání z pohledu podniku, zaměstnanců a autorky | 59 |
|---|----|

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Průběh systému doporučení zaměstnance | 25 |
| Obrázek 2 - Metody nábory zaměstnanců dle pracovní pozice | 40 |
| Obrázek 3 - Průběh výběrového řízení ve společnosti..... | 41 |
| Obrázek 4 - Ukázka pracovní nabídky na Facebooku | 43 |
| Obrázek 5 - Ukázka pracovní nabídky na LinkedIn | 44 |
| Obrázek 6 - Ukázka pracovní nabídky na LinkedIn | 45 |
| Obrázek 7 - Webové stránky společnosti DREAMland, s.r.o..... | 46 |
| Obrázek 8 - Ukázka webových stránek, záložka "Kariéra" | 47 |
| Obrázek 9 - Využití nábory doporučení..... | 48 |
| Obrázek 10 - Proces adaptace nového zaměstnance | 49 |
| Obrázek 11 - Povědomí respondentů o systému doporučování | 51 |
| Obrázek 12 - Prostředek, kterým se zaměstnanci dozvídají informace..... | 52 |
| Obrázek 13 - Přehled, jaká část zaměstnanců již někoho doporučila..... | 52 |
| Obrázek 14 - Motivace k doporučení zaměstnanců..... | 53 |
| Obrázek 15 - Povědomí o získání odměny pro doporučeného kandidáta | 54 |
| Obrázek 16 - Důvody nezapojení se do systému doporučení..... | 55 |
| Obrázek 17 - Přehled doporučených odměn pro společnost..... | 58 |
| Obrázek 18 - Postup doporučených kroků pro zlepšení systému doporučení | 58 |

Úvod

Bakalářská práce se zabývá vybraným tématem řízení lidských zdrojů, konkrétně získáváním zaměstnanců na základě doporučení tzv. referral program. První kapitola práce popisuje teoretická východiska řízení lidských zdrojů, včetně lidského kapitálu a odpovědnosti za řízení lidských zdrojů. Následně práce objasňuje hlavní cíle personálního řízení, charakterizuje personální strategie, politiku a popisuje hlavní činnosti řízení lidských zdrojů. Navazující kapitola se zabývá plánováním lidských zdrojů, kde je definován proces získávání zaměstnanců. Vysvětluje, jaké požadavky na kandidáta je nutné stanovit, a jaké zdroje kandidátů na nábor pracovníků lze využít. Následující podkapitola popisuje fungování jednotlivých metod náboru zaměstnanců, z vnitřích zdrojů je zde zahrnut nábor z nabídek práce na nástěnce přímo v podniku, prostřednictvím elektronické pošty, osobním rozhovorem a v neposlední řadě doporučení kandidáta zaměstnanec systém doporučení. V rámci metod náboru z vnějších zdrojů jsou zde uvedeny metody jakými jsou např. nabídky práce na sociálních sítích, dále personální agentury či také přímé oslovení. Klíčovým úkolem personálního oddělení je získávání, výběr a rozvoj zaměstnanců, kde je zahrnuto hodnocení životopisů, výběrový pohovor, testování uchazečů, assesment centre a zkoumání referencí. Kapitola také objasňuje hlavní úkoly získávání a výběru zaměstnanců v rámci podniku, kde je důležité definitivní rozhodnutí podniku.

Praktická část práce je věnována procesu získávání a náboru zaměstnanců ve vybraném podniku, kde byl autorkou proces analyzován, důraz byl kladen zejména na metodu získávání zaměstnanců formou doporučení. Cílem práce bylo navrhnout systém doporučení a změn týkajících se náborové metody doporučení zaměstnanců. Soubor doporučení byl vyhotoven na základě provedené analýzy stávající situace. Společnost k náboru zaměstnanců aktivně využívá sociální média, konkrétně LinkedIn a Facebook, vlastní webové stránky s kariérní sekci, spolupráci s vzdělávacími institucemi a systém doporučení zaměstnanců, který však není využíván tak, jak by si firma představovala. V rámci praktické části je dále popsáno, jak probíhá adaptace nového zaměstnance v podniku. Následující kapitola práce je věnována dotazníkovému šetření, které bylo zaměřeno na metodu doporučení zaměstnanců, jež bylo připraveno na míru dle potřeb podniku. V rámci šetření bylo prozkoumáno povědomí zaměstnanců týkající se systému doporučení, dále pak byly zjišťovány

názory zaměstnanců na efektivnost fungování referral programu, včetně kvality komunikace informací důležitých pro fungování systému. Dále autorka v podkapitole analyzovala výsledky šetření, ze kterých vyplynulo několik závěrů, zhodnotila výsledky šetření a navrhla soubor doporučení jež podniku poskytly přehled jednotlivých kroků, které by mohly vést ke zefektivnění současného fungování systému doporučení. Jedním z návrhů autorky je soupis jednoduchého dokumentu, který bude shrnovat veškerá pravidla fungování a odměňování systému doporučení. Klíčovým faktorem pro zlepšení systému je podpora od HR oddělení samotného. Je také důležité získávat informace o možných známých se stejnou praxí či znalostmi už u samotného pohovoru zaměstnance. Autorka dále navrhla stanovení konkrétního místa, které bude přístupné všem, a kde budou dostupné informace týkající se systému doporučení a aktuálních volných pozic.

1 Teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů označuje z anglického jazyka Human Resource Management a má několik významů. Prvním a hlavním významem je personální práce neboli personalistika, jež se zabývá různými přístupy řízení a vedení lidí v organizacích. Jedná se o spojení společných sil všech řadových zaměstnanců a vedoucích pracovníků za účelem dosažení konkrétního předem stanoveného cíle. Ten musí být jasně definován, aby mohla organizace směřovat veškeré pracovní aktivity k jeho dosažení. Je třeba, aby měl podnik k dispozici dostatečné finanční prostředky. Díky řízení lidských zdrojů firma dosahuje větší výkonnosti, produktivity, konkurenceschopnosti a celkového kladného ekonomického výsledku. Aby mohla organizace dosahovat svých cílů, měla by plně využít všechny své volné zdroje, které má (Šikýř 2014).

1.1 Lidský kapitál

Lidé poskytují svoje schopnosti, dovednosti, vlastnosti a zkušenosti, takzvaný lidský kapitál, který s pomocí hmotného kapitálu dosahuje cílů organizace. Lidská pracovní síla se stala nejdůležitějším faktorem při vytváření hodnoty podniku. Lidé ovlivní, zda bude podnik úspěšný, bez pracovní síly by podnik nemohl fungovat. Správným řízením lidských zdrojů se předpokládá rozvoj těchto schopností pomocí určité motivace pracovníka. Schopnosti jsou důležité pro rozvoj při určitých činnostech, člověk se s nimi nenarodí. Je důležité tyto činnosti rozvíjet. Důležitý předpoklad schopností jsou vrozené vlohy, které má každý člověk jiné. Pokud se vlohy člověka nerozvíjí, vzniká pak takzvaně vloha latentní. Schopnosti se rozdělují na obecné, ty, které uplatňují základní inteligenci člověka a speciální jsou ty, které jsou potřeba ve speciálních činnostech. Nejedná se pouze o vzdělání, ale účastní se také řada několika faktorů, které vznikají postupně v konkrétních životech. Zařadit sem lze například rodinné či sociální prostředí. Tyto faktory ale firma nedokáže ohodnotit, jelikož jsou u každého člověka odlišné a nedají se nijak změřit či hodnotit, a proto se hodnotí hlavně výsledky vzdělání (Šikýř 2014).

1.2 Odpovědnost za řízení lidských zdrojů

Pravomoc a hlavní odpovědnost v podniku za lidské zdroje má manažer s pomocí personalistů. Manažeři vedou a řídí své zaměstnance, aby vykonávali svoji práci kvalitně ve stanoveném čase. Ze Zákoníku práce vyplývá povinnost manažerů se zapojit do řízení svých zaměstnanců. Také definuje práva a povinnosti manažerů (§ 11 zákoníku práce):

- stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly;
- organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci;
- dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za dosažené cíle organizace. Mají na starost, aby zaměstnanci používali své schopnosti a kvalifikaci a dosáhli tak cílů organizace. A od manažerů se předpokládá, že budou využívat své znalosti a dovednosti, aby docílili úspěchu organizace (Armstrong 2015).

1.3 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je rozvoj určitých znalostí a dovedností u zaměstnanců, který přispívá ke vzdělávání v organizaci a využití potenciálu všech zaměstnanců společnosti. Cílem strategie řízení lidských zdrojů je zlepšování chodu organizace. Podle Armstronga (2014, s. 48) patří mezi hlavní cíle *„Podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, přispívá k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zabezpečuje organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi, usiluje o vytváření pozitivních pracovních vztahu, navázání vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci a podporuje uplatňování etického přístupu k řízení lidí“* (Armstrong 2015).

Hlavním úkolem je udržovat podnik v chodu tak, aby využíval své maximální kapacity za co nejpříznivějších podmínek a dosahoval dostatečného výkonu a neustále se zlepšoval. Z hlediska podniku je důležité, aby podnik měl správného člověka se správnými dovednostmi a zkušenostmi na správném místě. Důležité je využívat pracovní síly podle jejich kvalifikace a zefektivnit vedení lidí a jejich práci. Z hlediska zaměstnavatele je hlavním úkolem personální a sociální rozvoj pracovníků podniku,

tedy rozvoj jejich schopností, sociální stránky, vytváření kariéry k uspokojení potřeb pracovníka i organizace. Díky uspokojování materiálových i nemateriálových potřeb pracovníků bude prosperovat celá organizace za účelem dosažení naplánovaných cílů (Šikýř 2014; MM 2019; Kocianová 2012).

1.3.1 Personální strategie a politika řízení lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů neboli personální strategie se zabývá tím, jak by daná organizace měla pomocí stanovených strategií fungovat. Jedná se především o dlouhodobé cíle podniku a detailně zpracovaný plán včetně postupů a prostředků, které chce podnik použít. Tyto postupy a plány týkající se řízení lidských zdrojů jsou uskutečňovány prostřednictvím manažerů a personalistů organizace. Kvalitní postupy řízení lidských zdrojů se vyznačují dosahováním cílů organizace. Existují strategie obecné a specifické (Armstrong 2015; Koubek 2015).

V obecných strategiích se jedná o řízení, které se dělí na tři možné přístupy (Armstrong 2015):

- řízení lidských zdrojů, a to na řízení, které je zaměřené na vysoký výkon
- řízení zaměřené na vysokou oddanost
- a poslední přístup řízení je zaměřen na vysokou míru zapojení.

Strategie zaměřená na vysoký výkon se týká postupů, které se snaží urychlit a zlepšit výkon, motivaci i schopnosti v organizaci. Vysoký výkon se požaduje v částech organizace jako je kvalita, produktivita, úroveň práce a růst zisku. Strategie týkající se vysoké oddanosti je vytvořena tak, aby chování pracovníka bylo založeno na důvěře mezi pracovníkem a organizací. Poslední strategie je zaměřena na vysokou míru zapojení, tedy se zajímá o rozhodování, přístup k informacím, vzdělání nebo způsoby odměňování (Armstrong 2015).

Konkrétní strategie se zaměřují na určité záměry organizace. Týkají se jednotlivých činností v personální oblasti. Řadí se sem:

- řízení lidského kapitálu, tedy analyzování stavu a vývoje organizace v oblastech, které přináší přidanou hodnotu.

- Řízení znalostí ve smyslu vytváření a využívání znalostí za účelem dosahování lepšího a kvalitnějšího výkonu.
- Společenská odpovědnost neboli aplikování etických přístupů v organizaci. Dále rozvoj organizace, tedy plánování a realizování plánovaných aktivit pro dosažení lepší efektivity organizace.
- Snaha získat a udržet si kvalitní pracovní sílu, která bude schopna dosahovat úspěchů organizace.
- Podpora rozvíjení vzdělání pracovníků a následné odměňování za jejich práci. V neposlední řadě je důležité definovat vztahy na pracovišti.
- Jako poslední strategie je hlavně spokojenost zaměstnanců. Snaha o to, aby byly potřeby pracovníků uspokojovány a mohly tak vykonávat svoji práci kvalitně (Armstrong 2015; Koubek 2011).

Specifické strategie se týkají například strategie výběru, strategie hodnocení, strategie odměňování nebo strategie vzdělávání. Organizace si vždy musí položit tyto základní strategické otázky:

- Jaký počet pracovníků je potřeba?
- Jak vzdělané lidi podnik potřebuje?
- Jaký má organizace rozpočet?
- Jaké zdroje využije?
- Jaké metody podnik použije?

Aby podnik mohl zvolit správnou strategii, je nutné provést analýzu současného stavu podniku. Posouzení vnějších (politické, ekonomické, sociální, kulturní, právní) a vnitřních (velikost organizace, obor, řízení, kvalifikační úroveň zaměstnanců) podmínek (Armstrong 2015).

1.3.2 Personální činnosti

Personální oddělení má na starosti několik činností v rámci daného podniku. Mezi tyto hlavní činnosti se řadí personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, motivování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém,

zdravotní péče o pracovníky a průzkum trhu práce. Práce se bude blíže zabývat tématem náboru pracovníků (vovcr.cz, 2019). Americká společnost s názvem PIHRA, která byla založena v roce 1944, je nezisková organizace, která se snaží zapojit profesionály do funkcí lidských zdrojů a skládá se z více než 4 300 odborníků. Organizace nabízí svým členům výměnu cenných informací za účelem vzdělávání, vytváření sítí a profesního růstu mezi personalisty. Díky čemuž se zvyšuje odbornost personalistů, kteří dokážou lépe rozumět svým zaměstnancům (Calif 2003).

2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je zaměřeno na konkrétní potřeby zaměstnanců a obsahuje tři hlavní činnosti. Plánování potřeby zaměstnanců, pokrytí potřeby zaměstnanců a jako poslední činnost je personální rozvoj zaměstnanců. Pokud podnik plánuje získávání zaměstnanců, je důležité, aby si podnik stanovil, kolik a jakých pracovníků bude potřebovat. Také je velmi důležité se zaměřit na časové hledisko, zda potřebuje podnik zaměstnance hned nebo v rámci několika let. Poptávka po práci je odvozována od poptávky po daných vyráběných produktech či službách. Důležitým faktorem je rozpočet, který má podnik k dispozici. Poslední činností lidských zdrojů je plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Podnik plánuje vzdělávání a následnictví zaměstnanců v manažerských funkcích. Vzdělávání podporuje rozvoj a postupy zaměstnanců. Pro následnictví je možnost získání vyššího postavení pouze z vnitřních zdrojů. Pro podnik je klíčové, aby dokázal v rámci plánování zaměstnanců získat vhodné lidi, čímž se zvyšuje efektivita a díky tomu prosperuje celá organizace (Šikýř 2016; Biswas a Chakraborty 2019).

2.1 Nábor

Jedná se o proces, který zajišťuje získání kvalifikovaných uchazečů na volná pracovní místa organizace za vynaložení přiměřených finančních prostředků. Daný proces obsahuje veškeré jednání s potenciálním zaměstnancem. Proces mají na starosti personalisté z personálního útvaru. Faktory, které ovlivňují nábor zaměstnanců se rozdělují na vnější a vnitřní. Vnitřní označují činitele mimo podnik, tedy souvisejí s určitým pracovním místem a podnikem, který nabízí práci. Faktory vnější, tedy ty ze strany podniku vyjadřují podmínky a formu pracovního místa. Aby firma dokázala uspět, musí tyto zdroje kombinovat. Nábor lidských zdrojů je považován za nejdůležitější pro zajištění fungování organizace (Muscalu 2015).

2.1.1 Proces získávání zaměstnanců

Jedná se o prvotní etapu postupu obsazování volných pracovních pozic. Důležitým faktorem je druh komunikačního zdroj, který podnik využije k získání nových

zaměstnanců. Cílem je oslovit a přitáhnout kvalifikované uchazeče o danou práci v určitém časovém úseku a s úměrnými náklady. Důležité je, aby společnost identifikovala svou potřebu, tedy jaké zaměstnance hledá a na jakou pracovní pozici. Následně si společnost musí stanovit požadavky na kandidáta. Hlavním požadavkem podniku je, aby daný uchazeč splňoval stanovené podmínky, jakými jsou například úroveň vzdělání, praxe v daném oboru, znalosti a dovednosti. Definování účelu pracovního místa pomůže firmě si stanovit požadavky na potenciálního pracovníka. Poslední důležitý faktor je, jak daného pracovníka najít. Základním principem je navázat komunikaci mezi zaměstnavatelem a potenciálním pracovníkem. Zvolení potřebné úrovně komunikace je velmi důležitým faktorem, jelikož má konečný efekt na proces obsazování volných míst, dokonce i na pověst organizace. Výstupem získávání zaměstnanců je úměrný počet způsobilých a vyhovujících uchazečů s potřebnými požadavky. Vyhovující uchazeče zaměstnavatel pozve k selekci zaměstnanců (Managementmania.com 2016; Šikýř 2014; Muduli a Trivedi 2020).

2.1.2 Stanovení požadavků na kandidáta

Požadavky na potenciálního zaměstnance se stanovují podle konkrétního pracovního místa, o které se uchazeč uchází. Rozdělujeme čtyři základní požadavky, které se řadí podle úrovně důležitosti.

1. Požadavky nezbytné: jedná se o požadavky, které jsou nutné pro danou práci. Řadí se sem předpoklady pro práci nebo i poslední dokončené vzdělání.
2. Žádoucí požadavky: ty nejsou nutné pro vykonávání dané práce, avšak jsou velkou výhodou, pokud je potenciální pracovník bude mít. Můžeme sem zařadit například praxi v oboru.
3. Požadavky vítané: nejsou povinné, ale jsou výhodou, pokud je zaměstnanec má. Řadí se sem například práce s počítačem, či znalost více cizích jazyků.
4. Požadavky okrajové: nejsou potřebné pro danou práci. Lze sem zařadit například komunikativnost či schopnost dobrého přizpůsobování se změnám.

Personalisté se při výběru rozhodují hlavně podle nezbytných požadavků. Pokud se stane, že by uchazeči byli stejně kvalifikovaní a splňovali všichni nezbytné požadavky,

následně se podnik rozhoduje podle požadavků nezbytných, žádoucích a vítaných (Šikýř 2014; LMC 2020).

2.1.3 Zdroje náboru pracovníků

K uspokojování potřeb zaměstnanců podnik využívá vnitřní a vnější zdroje. Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří (Koubek 2015, s. 129):

- zaměstnanci organizace uspořeni v důsledku technického pokroku;
- zaměstnanci organizace uvolnění v důsledku organizačních změn;
- zaměstnanci organizace připravení vykonávat náročnější práci;
- zaměstnanci organizace ochotní vykonávat jinou práci.

Velkou výhodou vnitřních zdrojů je, že se zaměstnanci navzájem znají, což urychluje zařazení zaměstnance do stanovené pozice i kolektivu. Využitím svých zaměstnanců z organizace podporuje podnik rozvoj, kvalifikaci, spokojenost i oddanost pracovníků. Za nevýhodu využití vnitřních zdrojů lze považovat snížení potenciálních schopných a motivovaných pracovníků mimo organizaci.

Do vnějších zdrojů se zdroje náboru řadí následovně (Koubek 2015, s. 129–131):

- volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce;
- zaměstnanci jiných organizací;
- studenti a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí;
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

Výhodou využití vnějších zdrojů je rozšířenější a různorodá nabídka práce. Lidé mimo organizaci mohou podniku přinést nové nápady, zkušenosti a také spoustu pozitivních změn. Nevýhodou je hlavně nouze o potřebné informace o trhu práce a potenciálních zaměstnancích. Podnik musí vynaložit hodně finančních prostředků, času a úsilí. Novému zaměstnanci trvá delší dobu, než se začlení do kolektivu, a než se naučí svojí práci, k začlenění nového zaměstnance je nejčastěji využíván adaptační proces (Koubek 2015; Urban 2013; Kocianová 2012).

2.1.4 Metody náboru zaměstnanců

Metodami náboru zaměstnanců je myšlen specifický proces, který je složen z několika kroků. Zahrnuje prvotní oslovení a následné přilákání potenciálních pracovníků o danou práci. Metoda, která bude podnikem zvolena, podléhá několika okolnostem. Studie ukazují že momentálně je nábor formou doporučení účinnější než ostatní metody náboru. Například jakou pracovní pozici je potřeba obsadit, jestli se využijí vnitřní nebo vnější zdroje podniku, jaké jsou požadavky konkrétní pracovní pozice, jaká je situace na trhu práce, jak velký je zájem o dané volné místo, kolik času a peněz je organizace ochotna do náboru vložit, anebo třeba i pověst podniku (Armstrong 2015; Schnake 2016).

Aby byl nábor účinný, je výhodnější využít jak vnitřní, tak i vnější zdroje. Pokud chce podnik využít vnitřní zdroje, tedy své zaměstnance v rámci organizace, nejčastěji se využívají následující metody náboru (Armstrong 2015):

- nabídka na nástěnce v podniku,
- elektronická pošta,
- doporučení současného zaměstnance,
- nebo osobní rozhovor se zaměstnancem.

Pokud se podnik rozhodne pro získávání z vnějších zdrojů, tak se často využívají následující metody (Armstrong 2015):

- inzeráty na internetu, v rádiu, televizi nebo v rozhlasu.
- personální agentury,
- nástěnka,
- úřad práce,
- nebo dokonce i přímé oslovení konkrétního potenciálního zaměstnance mimo podnik.

2.1.5 Vnitřní metody náboru

Nabídka na nástěnce v podniku

Metoda, kdy podnik vystaví na nástěnce v podniku nabídku na konkrétní pozici v organizaci. Tato metoda nejčastěji zajímá zaměstnance, kteří mají zájem o změnu pracovní činnosti. Výhodou je časová a nákladová nenáročnost s čímž je také spojená reakce. Organizace tuto metodu využívá v případě, že není potřeba rychlé obsazení pozice. Často trvá několik týdnů, než se ozve někdo ze zájemců (Koubek 2015).

Elektronická pošta

Jedná se o postup, kdy podnik kontaktuje své nynější zaměstnance prostřednictvím e-mailové adresy. Tato metoda se nejčastěji využívá, pokud probíhá nábor na pozici, která vyžaduje loajalitu, důvěryhodnost a spolehlivost. Je to v případě, pokud organizace potřebuje obsadit vyšší pozici, tedy když hledá osobu, kterou dobře zná a která by byla vhodná na volnou pozici. Velkou výhodou je jednoduchost, časová nenáročnost a nízké náklady na realizaci. Jediný vynaložený čas je okamžik vytvoření zprávy a následné hodnocení odpovědí od potenciálních uchazečů o danou pozici. Nevýhodou je ovšem to, že email s nabídkou práce na jinou pozici dostává každý zaměstnanec podniku, tedy i pracovníci, kteří nemají dostatečné vzdělání či praxi na požadovanou činnost, takže se nemohou o práci ucházet (Šikýř 2014).

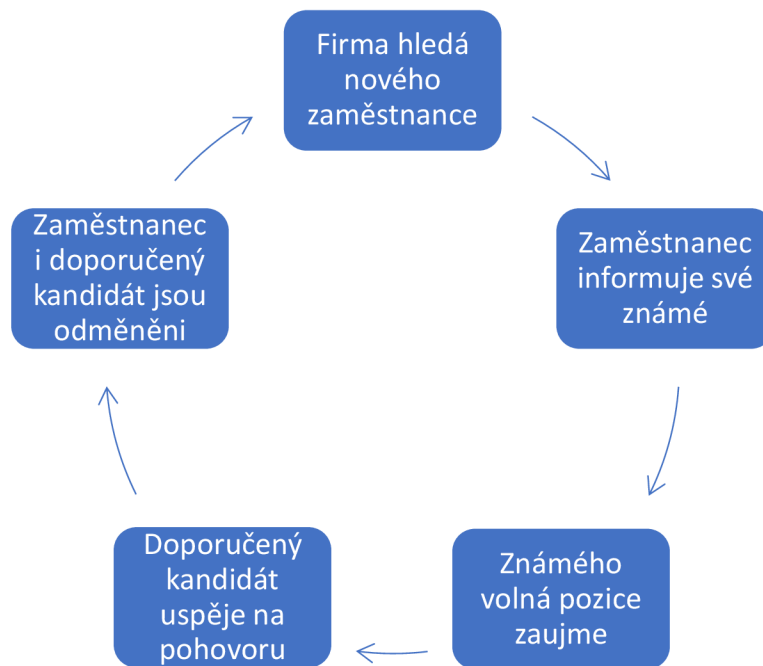
Systém doporučení

Doporučení potenciálního zaměstnance je situace, kdy zaměstnanec podniku doporučí někoho vhodného na požadovanou pozici, která je ve firmě nutná obsadit. Celkový systém doporučení má hned několik výhod při jeho využívání. Prvním přínosem této metody je hlavně zdroj kvalitních uchazečů. Je téměř jisté, že zaměstnanec podniku doporučí někoho vyhovujícího, jelikož doporučení nevhodného kandidáta by mohlo ovlivnit jeho samotného. Další výhodou je, že tato metoda není časově náročná právě kvůli tomu, že samotný zaměstnanec seznámí uchazeče s jednotlivými kroky náboru firmy, díky čemuž je pak snadnější s dotyčným navázat kontakt a zjistit o něm potřebné informace. Díky tomu je celkový proces mnohem kratší. Na tuto výhodu navazuje následně i finanční hledisko. Kvůli zkrácené době trvání celého procesu se snižují náklady na nábor. To má vliv i na produktivitu a

efektivitu práce, která se se podstatně zvyšuje. Podstatnou výhodou je, že doporučený uchazeč, díky známosti se zaměstnancem firmy, se snadněji zapojí do kolektivu daného oddělení. Často zaměstnanci, kteří jsou přijati prostřednictvím systému doporučení, zůstávají ve firmě déle než ostatní zaměstnanci. Pracovníci, kteří systémem někoho doporučí, mají tendenci být ve firmě spokojenější, právě kvůli tomu, že pro podnik udělali dobrou věc a víc se zapojili do fungování společnosti. Poslední výhodou je důvěra kandidáta v zaměstnance. Uchazeči jsou ochotni věřit spíše řadovému pracovníkovi, než samotnému manažerovi či ředitelovi (Koubek 2015; Kuděj 2014; Picardi 2019).

Aby byl zaměstnanec podniku více motivován se do tohoto systému zapojit, systém doporučení je v rámci podniku často finančně ohodnocen. Tedy zaměstnanec, který nového zaměstnance doporučil, bude odměněn předem stanovenou paušální částkou za doporučení. Často je odměněn i samotný uchazeč. Odměna je nejčastěji vyplácena po úspěšném ukončení zkušební doby, tedy nejčastěji po třech kalendářních měsících. O dané volné pracovní místo se může přihlásit i sám zaměstnanec podniku, nebo může doporučit někoho z příbuzenstva. Doporučení také může podat zaměstnanec jiného podniku (Koubek 2015).

Na obrázku 1 je zobrazeno, jak celkový proces doporučení probíhá. Prvním krokem systému doporučení je samotné zjištění, že podnik potřebuje obsadit volnou pracovní pozici. Firma by si měla ujasnit, jakého člověka hledá. Jaké jsou hlavní požadavky na zaměstnance a jaké by měl mít vzdělání, dovednosti, schopnosti a praxi. Následně by měl podnik informovat své zaměstnance, že hledá nového zaměstnance do týmu. Pokud pracovník zjistí, že zná vhodného kandidáta, kontaktuje ho a pokud ho pracovní nabídka zaujme, účastní se pracovního pohovoru. Jestliže daný uchazeč u pohovoru uspěje, je přijat. Po určité době je vyplácena odměna, jak stálému, tak i novému zaměstnanci.



Obrázek 1 - Průběh systému doporučení zaměstnance
Zdroj: vlastní zpracování

Aby takový systém doporučení mohl vůbec fungovat je důležité, aby podnik zpracoval základní pravidla. Ty by měla být stručná, jasná a jednoduchá, aby jim každý zaměstnanec dobře rozuměl. Dokument základních pravidel by měl určitě obsahovat informaci:

- kdo může zaměstnance doporučit,
- jaké pozice jsou tímto systémem obsazovány,
- jak daný systém funguje,
- jaké jsou možné odměny,
- a konkrétní podmínky vyplacení odměny.

Může nastat situace, kdy zaměstnanec firmy doporučí někoho, kdo nebude vhodným kandidátem na volnou pozici, avšak i přes to by jeho snaha měla být odměněna. Stejně tak by měla být ohodnocena snaha při doporučení kandidáta, který již byl doporučen dříve na jinou pozici. Může se například jednat o nižší odměnu. Aby byli zaměstnanci firmy více motivováni, nemělo by se při odměňování jednat pouze o finanční odměnu. I nefinanční odměna může být pro zaměstnance velmi motivující. Každý zaměstnanec by se měl sám rozhodnout a vybrat jaký druh odměny je pro něj nejlepší (Kulíková a Černý 2017).

2.1.6 Vnější metody náboru

Inzerce

Jedná se o jednu z nejčastěji používaných metod. Inzerát je krátké textové, mluvené nebo obrazové sdělení, které je buď zdarma, nebo za finanční prostředky, uveřejněné v informačních médiích. Mezi média, kde se inzerát následně zveřejní, patří tisk, veřejná vývěska, internet, rozhlas, rádio nebo televize. Inzerentem může být sám manažer firmy, nebo jakákoli právnická nebo fyzická osoba. Placená inzerce je každá, která propaguje opakovanou výdělečnou činnost. Inzerce zaměstnání se považují za komerční. Může se také jednat o soukromý inzerát, kdy podnik nevyužívá třetí osobu, na správu inzerátu. Aby byl inzerát kvalitní, musí splňovat určité cíle. Inzerát by měl oslovit a nalákat uspokojivý počet vhodných potenciálních zaměstnanců s co nejnižšími vynaloženými finančními prostředky. Měl by být zajímavý, aby dokázal upoutat pozornost a zaujmout před ostatními inzeráty od jiných firem. Inzerát by měl obsahovat také konkrétní informace o pracovním místě, podniku a podmínkách, které podnik stanovuje. Klíčové je, aby tyto informace byly sdělovány atraktivně. Znění by mělo přinutit potenciálního uchazeče k odpovědi (Armstrong 2015).

Sociální média

Vyhledávání potenciálních zaměstnanců prostřednictvím sociálních médií je velmi časté a oblíbené. Nejčastěji využívané platformy jsou například LinkedIn, Facebook, Blog, Twitter nebo Instagram. Využití LinkedIn má velkou výhodu při zjišťování potřebných informací. Zaměstnavatel prostřednictvím této platformy může zjistit, jak je sám vnímán, nebo jaký pohled mají ostatní na jeho značku. Lze filtrovat uchazeče podle zkušeností, profese, specializace nebo podle geografické oblasti a může je přímo oslovit. Jedná se o takzvaný pracovní Facebook. Ten by měl obsahovat formální fotografii, přehled vzdělání, pracovní zkušeností, praxe, dosavadní zaměstnání a kompetence. Profil by měl být pravdivý, stručný a čitelný. Účet také může obsahovat různé fotografie, které by dokazovaly vykonanou práci předešlého zaměstnání. Informace napsané na profilu by měly být ověřitelné. Výhodou tedy je, pokud vaši spolupracovníci napíší na váš profil krátké hodnocení o vašich schopnostech, tedy potvrdili, vaše vypsání informace. Hlavním cílem této metody je získávat nové kontakty. Kromě hledání nového zaměstnání lze prostřednictvím

LinkedInu být v kontaktu se svými stálými obchodními partnery. Velkou výhodou této metody je, že základní profil je zdarma. Sociální sítě jsou mnohem vhodnější než jiné metody, jelikož se jejich prostřednictvím komunikuje nejen s konkrétními uchazeči, ale i s lidmi, kteří potenciálního pracovníka mohou doporučit. Díky těmto platformám je možné odpovídat i na různé dotazy či vytvářet různé diskuze. Velkou výhodou je komunikace s potenciálními uchazeči (Armstrong 2015; Picardi 2019).

Online recruitment

Jedná se o moderní metodu, která je založena na využívání internetu, převážně webových stránek a elektronické pošty. Poskytuje možnost komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem. Díky komunikaci mohou potenciální zaměstnanci zasílat své dotazy, případně i životopis. Následné testování uchazečů se může uskutečnit online. Velkou výhodou je možnost komunikace a oslovení velkého množství potenciálních zaměstnanců. Podnik se díky tomu dostává do konkurenční výhody. Tato metoda je velmi rychlá, není tak finančně náročná a poskytuje potřebné a detailní informace. Nevýhodou však je, že spousta lidí, tyto platformy nezná, nebo preferuje využití jiných a tím se snižuje šance, že požadovaný uchazeč nebude nalezen. Často se také zasílají prostřednictvím této metody nevhodné prosby. Tuto metodu lze využít prostřednictvím webových stránek, kde lze najít i ostatní důležité informace, které se týkají vzniku firmy, její činnosti, nebo o konkrétním volném pracovním místě. Lze ale vytvořit samostatný web, který bude zaměřen pouze na získávání zaměstnanců. Internetové reklamní kampaně se platí za prokliknutí, jako například Google, nebo na jiných platformách. Zvyšují tím povědomí o firmě. Reklama má buď písemnou, obrázkovou formu nebo formu videa (fountain 2022; talentlyft 2023).

Přímé oslovení jedince

Tato metoda využívá především známých kontaktů a vztahů. Díky kontaktům pak dostává podnik doporučení na konkrétní potenciální uchazeče. Pokud chce podnik oslovit přímo zaměstnance z vlastního podniku, využívá k tomu vnitřní zdroje, pokud osloví uchazeče mimo podnik, využívá zdroje vnější. Výhodou je, že tato metoda není finančně náročná. Naopak nevýhodou je velká časová zátěž a často také využívání i neetických způsobů. Může také dojít k situaci, kdy se zaměstnavatel nechá ovlivnit

blízkými vazbami k osobě, která daného uchazeče doporučuje. Tím pak hrozí neúspěch hledání vhodného uchazeče na volnou pracovní pozici (Šikýř 2016).

Úřad práce

Další metodou pro získávání zaměstnanců je spolupráce s úřadem práce. Velkou výhodou je široká evidence, což pro organizace znamená velké množství informací a velký počet potenciálních uchazečů. Spolupráce jako taková se neplatí, ale úřad práce je následně placen z daní organizace. Podnik musí konkrétně definovat požadavky na potenciálního uchazeče a stručně a jasně stanovit co volné pracovní místo obsahuje za práci. Jako velká nevýhoda získávání pracovníků prostřednictvím spolupráce s úřadem práce je, že většina registrovaných lidí jsou spíše osoby s nižším vzděláním, nebo bez praxe. Tato metoda je vhodná pro menší podniky, kdy podnik hledá pracovníky na pozice bez nároků na kvalifikaci či praxi (Koubek 2015).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Metoda, která není tak často využívána. Jedná se o spolupráci s univerzitami, školami nebo s učilišti. Podnik nabízí práci nebo částečný pracovní úvazek po dostudování dané školy. Jedná se o spolupráci především s kantory daných škol, kteří podle svého uvážení doporučují studenty na konkrétní volné pozice. Organizace stanoví, jaké požadavky od studentů očekávají a podle toho se následně vybírají. Pokud je organizace velká a má na to finanční prostředky, tak zakládá svoji školu, kde si takzvaně chystá své budoucí zaměstnance. U některých vysokých škol má každý student zaručenou budoucnost u dané firmy, která školu vlastní nebo provozuje. Tato metoda není finančně ani časově náročná. Určený uchazeč se na práci připravuje dostatečně dlouhou dobu v rámci studia na dané škole. Podnik může tak získat i zaměstnance na částečný úvazek. Jako nevýhoda je, že absolventi daných škol nemají žádnou praxi, je tedy potřeba, aby je podnik zaučil sám, což prodlužuje celkový proces (Koubek 2015).

Personální a poradenské agentury

Jedná se o metodu, kdy podnik využívá externích služeb. Důležitým faktorem je výběr vhodné agentury. Jedná se o finančně náročný způsob, a proto je klíčovým faktorem zvolení správné agentury. Často se debatuje o nespolehlivosti některých agentur.

Pokud organizace zvolí správnou a spolehlivou agenturu ušetří tím podnik mnoho času, který díky agentuře může vynaložit na jinou činnost. Hlavním požadavkem agentury je, aby podnik jednoznačně stanovil požadavky na pracovníka a stručně popsal o jakou pozici se jedná a jaká činnost se na dané pozici provozuje. Mezi hlavní výhody patří především krátká doba získání nového zaměstnance s příslušnými kvalifikacemi a požadavky. Většinou je tato metoda využívána pro náročné podniky, které hledají schopné zaměstnance s vysokou kvalifikací a praxí v oboru na vyšší pozice. Nevýhoda jsou vysoké finanční náklady, a ne vždy se podnik může spolehnout, že požadovaného uchazeče opravdu najde (Koubek 2015).

2.2 Personální útvar

V organizacích, kde je zaměstnáno více jak 100 zaměstnanců, je zpravidla založen personální útvar, který se věnuje personálním činnostem. Vedoucím článkem tohoto útvaru je personální ředitel, který řídí a formuluje personální politiku, vytváří personální strategie, které jsou stanoveny na základě cílů organizace a má na starost konkrétní personální postupy. To, jak je personální útvar vnitřně uspořádán záleží na konkrétním podniku a na jeho velikosti. Od toho se pak následně odvíjí provozované činnosti útvaru. Hlavním úkolem je získávání, výběr a rozvoj zaměstnanců tak, aby byli schopni provozovat danou činnost podniku na jejich určené pracovní pozici a dosahovali tak požadovaného výkonu v konkrétním čase. Mezi hlavní činnosti personálního útvaru se řadí následující činnosti. Výběr správné strategie, aby podnik dosáhl svých stanovených cílů. Dále se věnuje personálnímu plánování, kdy je hlavním úkolem zabezpečit potřebný počet zaměstnanců v určité kvalitě a za určitý čas s přiměřenými vynaloženými finančními prostředky. Také analyzují pracovní místa, kdy musí jasně stanovit skutečné pracovní úkoly, které bude pracovník na dané pozici vykonávat. Je nutné respektovat jak potřeby všech zaměstnanců, tak i celkové potřeby organizace. Personální útvar má také na starosti přijímání zaměstnanců, což zahrnuje i administrativní náležitosti i zařazení zaměstnance do chodu podniku a do kolektivu firmy. Dále se snaží podporovat vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, prostřednictvím různých školení, nebo třeba výuky cizích jazyků. V neposlední řadě má na starosti motivaci zaměstnanců. Je důležité, aby pracovník měl zájem o rozvoj podniku a měl chuť přispívat svými nápady, myšlenkami či inovacemi. Řídí a hodnotí pracovní výkon zaměstnanců. Tomu předchází stanovení samotné dohody, kde jsou

vždy jasně a srozumitelně sepsána práva a povinnosti daného zaměstnance. Řídí také pracovní vztahy, které se týkají pracovníka a organizace, snaží se, aby nevznikaly konflikty, případně pokud vzniknou, tak se je snaží útvar vyřešit. Jejich předposlední činností je povyšování nebo přeřazování zaměstnance na jiné pracovní pozice, nebo také ukončování pracovního poměru. A jako poslední činnost, kterou se zabývají je bezpečnost ochrany zdraví při práci (Šikýř 2016; Jadrná 2019, Koubek 2015).

2.3 Výběr zaměstnanců

Cílem samotného výběru je se rozhodnout, jaký pracovník je z nabízených uchazečů nejvhodnější pro danou pozici. Celkově by zvolený kandidát měl přispět ke splnění stanovených cílů organizace a k prosperování vztahů na pracovišti. Výběr konkrétního zaměstnance se liší podle metody, kterou podnik zvolil k realizaci. Každá organizace by měla při výběru používat pozitivní přístup. Jedná se o přístup, kdy se podnik zaměřuje na fakta, proč daného uchazeče přijmout, nikoliv naopak. Podnik tedy zjišťuje, jaké má uchazeč vzdělání, kvalifikaci, praxi, zkušenosti, dovednosti a další (Armstrong 2015; Šikýř 2016).

2.3.1 Metody výběru zaměstnanců

Jedná se o konkrétní postup, kdy podnik rozebírá vhodnost uchazečů o konkrétní pracovní místo. Pokud firma využívá externích služeb, obdrží od nich už konkrétní seznam vhodných kandidátů, ale pokud je nevyužívá, musí žádosti vyřizovat podnik sám. Existuje několik metod (Šikýř 2016):

- hodnocení životopisu
- výběrový pohovor
- testování uchazečů
- assessment centre
- zkoumání referencí

2.3.2 Hodnocení životopisů

Organizace hodnotí, zda má uchazeč potřebné vzdělání a kvalifikaci k výkonu dané činnosti. Tato činnost je takzvaně přípravná na proces výběrového pohovoru. Podnik si vždy musí zodpovědět několik otázek, které jsou předem specifikovány tak, aby byla firma schopna vybrat toho nejlepšího. Poté co podnik zhodnotí veškeré uchazeče o zaměstnání, vybere jen ty nejvhodnější a nejschopnější se kterými se následně domluví na dalším kroku celého procesu. Dalším krokem většinou bývá pracovní pohovor (Šikýř 2016; Vybíralová 2013).

2.3.3 Pracovní pohovor

Jedná se o nejčastěji používanou metodu výběru zaměstnanců. Jde o osobní schůzku zaměstnavatele nebo personalisty daného podniku s uchazečem, který prošel předchozím procesem. Jelikož pracovnímu pohovoru předchází samotné hodnocení životopisů, podnik je již s konkrétními uchazeči seznámen. Cílem pohovoru je ověřit si informace o uchazeči, posoudit jeho způsobilost, chování, zhodnotit jeho pohotovost reakce na dotazy od zaměstnavatele či personalisty, a naopak poskytnout mu informace týkající se podniku a konkrétního pracovního místa. Existují 2 druhy pracovního pohovoru Strukturovaný a nestrukturovaný pohovor (Armstrong 2015; Šikýř 2016).

Strukturovaný pohovor se vyznačuje tím, že je sestaven dopředu konkrétní soubor otázek. Každému uchazeči jsou pokládány ty samé otázky, které se týkají druh chování a vlastností či požadavky k prosperujícímu výkonu práce. Cílem otázek by mělo být ověření informací již zmíněných v životopise. Otázky se týkají především výše vzdělání, kvalifikace, praxe, zkušeností, schopností a chování uchazeče. Často kladené otázky jsou zaměřené na různé situace. Například, jak by se uchazeč zachoval, pokud by se stala konkrétní nečekaná událost. Je důležité, aby si podnik dokázal představit, jak v podobných situacích uchazeč jedná a jak by situaci nejlépe řešil. Pokud uchazeč dokáže odpovědět, je to velkým plusem, jelikož se jedná o otázky, na které se pracovník nemůže dopředu připravit (Armstrong 2015).

Nestrukturovaný pohovor je založen na nepřipravené diskusi. Otázky podnik nemá dopředu připravené. Otázky necílí na žádnou kvalifikaci či vzdělání jedince, jedná se o soubor otázek, díky kterým si dotazující udělá celkový přehled o uchazeči. Otázky jsou náhodné nedefinované. Uchazeči jsou následně hodnoceni podle celkového zdání, které si dotazující udělá, je to velmi subjektivní. Preferovanější metoda je strukturovaný pohovor, je z něj jasnější vhodnost kandidáta (Armstrong 2015).

Velkou výhodou pohovoru je, že tazatel si snadně může ověřit, zda veškeré informace zmíněné v životopise jsou pravdivé. Také je výhodou snadné dorozumění. Zaměstnavatel firmy může po zodpovězených otázkách snadno popsat fungování firmy, a i konkrétní pracovní místo o které se uchazeč hlásí. Mohou být zodpovězeny i otázky ze strany uchazeče. Ten se tak dozví všechny potřebné informace. Na druhou stranu pohovor přináší i některé nevýhody. Například spolehlivost pohovoru nelze úplně předpovědět či změřit, jak dobře a kvalitně bude potenciální zaměstnanec provádět výkon v budoucnosti. Důležitým faktorem je připravenost tazatele. Pokud pohovor není správně připraven a vedený ze strany tazatele, nemusí mít velkou úspěšnost. Ovlivnit pohovor může také osobní pohled samotného tazatele na konkrétního uchazeče. Většina těchto nevýhod se projevuje převážně u pohovorů, které nejsou strukturované (Armstrong 2015; Šikýř 2016).

2.3.4 Testování uchazečů

Testy pro uchazeče si připravuje samotná firma. Je nutné pro každou pozici mít udělaný test zvlášť. Otázky jsou směřované přímo na konkrétní pracovní místo a ostatní věci spojené s ním. Existuje několik druhů testů například inteligenční, osobnostní, schopnostní nebo způsobilosti. Test inteligence má za úkol zjistit, jakým způsobem člověk uvažuje, jaké má základní vědomosti, myšlení a krátkodobou paměť. Zaměřuje se na měření IQ. Test obsahuje různé druhy otázek, situací a úkolů, se kterými se uchazeč musí vypořádat. Osobnostní test je sestaven ve formě dotazníku, ze kterého vyplývá chování v určitých situacích, které jsou spojeny s daným pracovištěm. Tyto testy by neměla vytvářet sama firma, měl by je sestavit profesionál buď psycholog, nebo specializovaná firma. Testy měří hodnoty či zájmy uchazeče. Test schopností je složen z konkrétních vymyšlených situací, kdy se po uchazeči požaduje, aby zkusil danou práci udělat v určitých podmínkách a v určitém čase.

Podle jeho výsledku se pak zaměstnavatel dozví, jak daný člověk dokáže nakládat s časem, jak rozlišuje důležitost konkrétních aktivit nebo třeba jak se umí rozhodovat. Posledním testem může být test způsobilosti, který je prováděn u uchazečů, kteří byli podrobně seznámeni s konkrétní prací. Většinou vlastní zaměstnanec předvede uchazeči konkrétní práci, kterou bude mít na starost a následně se sleduje, jak je uchazeč schopen danou prací vykonávat. Při následném zhodnocení testů je důležité, aby měli odpovídající vypovídací schopnost. Nezáleží, kdo nebo v jakém čase test vyplňoval, vždy musí test být stejně kvalitní a poskytnout podniku přesné a pravdivé informace. Testy se pak porovnávají buď podle stanovených norem, nebo podle ostatních dosažených výsledků. Je však nutné, aby podnik dokázal posoudit, kdy a jaký test se v návaznosti na volné pracovní místo vztahuje a hodí (Armstrong 2015; Šikýř 2016).

2.3.5 Assessment centre

Metoda, která je založena na nahodilých a modelových úkolech. Cílem je představit a nastavit si konkrétní situaci, u které podnik potřebuje vidět chování jedince. Může se jednat o řešení různých pracovních úkolů, kde se měří schopnost, čas a způsob vyřešení. Také se často vyskytuje takzvané hraní rolí, kdy je uchazeč postaven do určité situace i s ostatními pracovníky. Vždy organizace testuje více uchazečů naráz, aby byla vidět jejich spolupráce a chování v týmu. Místo zkoušení se většinou volí mimo samotnou organizaci a může trvat i několik dní. Vždy je tým testovaných uchazečů hodnocen více pracovníky z firmy, aby se zajistila nestranná klasifikace. Jedinou nevýhodou využití této metody je časová náročnost a vysoké finanční náklady (Armstrong 2015; Šikýř 2016).

2.3.6 Zkoumání referencí

Jedná se o způsob, kdy uchazeč je hodnocen z pohledu jiné osoby, která ho dobře zná. Může se jednat buď o předešlého zaměstnavatele, manažera, nebo třeba profesora ze školy. Ověření reference musí vždy být s povolením uchazeče. Většinou je tato osoba uvedena prostřednictvím životopisu, do kterého sám uchazeč konkrétní osobu napíše. Je jasné, že člověk, kterého uchazeč uvede jako referenta s tím musí také souhlasit. Podnik se této osoby většinou ptá, jak člověk dokázal vykonávat jeho

předešlou práci, zda dokáže řešit konkrétní situace, jestli dokáže pracovat pod nátlakem či stresem a podobně. Je to velmi levná metoda a není tak časově náročná (Armstrong 2015).

2.4 Výběr nejvhodnější uchazeče

Samotný výběr konkrétního uchazeče je posledním krokem celého procesu získávání zaměstnanců. Než se podnik definitivně rozhodne, kterého uchazeče vybere, může ještě předtím následovat druhý pohovor. Na druhý pohovor pozve firma už jen ty nejlepší, kteří mají vysokou šanci uspět, většinou se jedná o dva až pět uchazečů. Cílem druhého pohovoru je ověřit si informace, chování i samotné prezentování kandidáta z prvního pohovoru. Vedoucí pracovník musí posoudit dvě hlavní otázky, a to, zda je schopen danou práci vykonávat a zda ji chce vykonávat. Tyto otázky poskytnou tazateli rozhodnutí, zda kandidáta přijmout nebo naopak odmítnout. Celkový vzhled a samotný průběh pohovoru je přizpůsoben podle dané volné pozici. Pokud určený manažer vybere díky druhému pohovoru nejlepšího a nejvhodnějšího kandidáta je důležité, aby měl v záloze i druhého nejlepšího, pokud by zvolený nakonec na pracovní místo nepřistoupil. O nejlepším kandidátovi rozhoduje manažer, který má dané oddělení na starost. Personalista daného uchazeče může doporučit, ale konečné slovo má vždy vedoucí pracovník. Pokud se manažer rozhodne a vybere nejvhodnějšího uchazeče, následuje formální postup přijetí zaměstnance (Janišová a Křivánek 2013; Šikýř 2016).

2.5 Založení a vznik pracovního poměru

Po zvolení nejlepšího uchazeče o práci následuje založení a vznik pracovního poměru. Aby organizace docílila kvalitního procesu získání zaměstnance, je důležité, aby podnik potenciálnímu zaměstnanci sděloval pravdivé informace, které se týkají daného výkonu v podniku. Uchazeče je nutné hodnotit podle nezbytných předpokladů, které jsou k výkonu potřebné. Podnik musí jasně vymezit zaměstnanci jeho práva a povinnosti. Dostát základních pravidel by měla firma nejen aby zajistila shodného procesu, ale také aby uspokojila očekávání a udržela si dobré jméno podniku pro veřejnost a další potenciální uchazeče. Podnik následně musí uzavřít

s novým zaměstnancem pracovně právní vztah v souladu se zákoníkem práce. Buď se sepíše pracovní smlouva na základě pracovně právního vztahu, nebo se sepíše dohoda o provedení práce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Samotný vznik pracovního poměru je den, který byl sjednán jako den nástupu do zaměstnání (Šikýř 2016).

2.5.1 Adaptace zaměstnanců

Obsahuje jak formální, tak i neformální stránku adaptace. Jedná se převážně o detailní informování uchazeče ohledně organizace, jeho pracovního místa a zařazení do kolektivu pracovníků. Jde o postup, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s novou prací, novými návyky i pracovním týmem. Důležité je také, aby byl nový zaměstnanec informován ohledně zásad, které se týkají bezpečnosti při práci i o předpisech. Pracovník je také informován ohledně způsobu odměňování, hodnocení jeho práce a o možnostech následného rozvoje jeho zkušeností. Často se noví pracovníci posílají na různá školení nebo semináře týkající se právě jejich práce. Samotná adaptace může trvat několik týdnů. Adaptace formální se zabývá zařazováním jedince do organizace firmy pod dohledem vedoucího pracovníka nebo jiného zkušeného zaměstnance. Neformální adaptace je přirozený vliv okolních pracovníků a vliv samotného pracovního výkonu bez dohledu výše postavených zaměstnanců. Jedná se především o překlenutí doby, než si zaměstnanec zvykne na nové prostředí a nový pracovní kolektiv (Hlušička 2012).

2.6 Shrnutí

Teoretická část práce je věnována řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu. Popisuje, jak jsou dovednosti, schopnosti a vlastnosti důležitým faktorem pro vytváření hodnoty podniku. Aby se podnik mohl vyvíjet správným směrem, je klíčové, aby se lidský kapitál zaměstnanců podniku dále rozvíjel. Díky tomu je pak podnik schopen dosahovat svých vytyčených cílů. Dokáže rozvíjet kulturu, důvěru, oddanost lidí a pozitivní pracovní vztahy. Zásadní je, aby podnik využíval své maximální kapacity a tím tak přispíval k dosažení maximálního výkonu. V rámci teoretických východisek jsou dále popsány základní personální činnosti, mezi které patří: personální plánování,

vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků. Součástí plánování cílů organizace by mělo být plánování lidských zdrojů. Samotný nábor je ovlivněn vnitřními a vnějšími faktory a proces získávání. Samotný proces získávání zaměstnanců probíhá prostřednictvím několika různých metod. Mezi vnější metody řadíme nábor například prostřednictvím sociálních sítí a internetových portálů. Vnitřní metody jsou aplikovány pomocí elektronické pošty, pomocí nástěnky nebo systému doporučení. Celkový systém doporučení funguje na základě několika kroků. První krok iniciuje firma v momentě, kdy zveřejní, že hledá zaměstnance na volnou pozici. Následně stálý zaměstnanec informuje své známé a pokud ho volná pozice zaujme nastává třetí krok, a to pracovní pohovor. Pokud kandidát u pohovoru uspěje, nastává poslední krok a tím je odměna, jak stálého, tak i nového zaměstnance.

3 Nábor ve společnosti DREAMland, spol. s r.o.

Praktická část práce vychází z informací, které byly získány od personální pracovnice firmy. Díky několika rozhovorům byla autorka schopna získat dostatečné množství informací, aby praktická část práce a návrhy na zlepšení byly co nejvíce efektivní, výstižné a pravdivé. Následující kapitola práce se zabývá náborovými aktivitami ve vybrané společnosti. Kapitola začíná představením společnosti DREAMland, s.r.o., následně zobrazuje fungování a jednotlivé činnosti personálního útvaru firmy. Také je zde vysvětlené fungování náboru podle druhu jednotlivých pozic, včetně samotného průběhu přijímacího pohovoru. Jsou zde vyobrazeny jednotlivé metody náboru, které podnik využívá. Popisuje samotnou adaptaci nového zaměstnance.

Firma byla založena v červenci roku 1999 a sídlí v Kosmonosech u Mladé Boleslavi. Jedná se o společnost s ručeným omezením. Firma má dvě dceřiné společnosti, a to Montana s.r.o. a Ferrotherm s.r.o. Základní kapitál podniku činil 100 000 Kč. Firma se specializuje na průmyslové automatizace, především na opravu dílů a diagnostiku, dále také na dodávání nových i opravovaných dílů, odkup dílů a další technologie. Podnik využívá systém na bázi PLC neboli „Programmable Logic Controller“, tedy v překladu programovatelný logický automat. Tento systém má na starost řízení strojů a výrobních linek v továrně. Na trh vstoupila jako jedna z prvních, která začala opravovat díly značek Siemens, Allen Bradley, Omron a jiné. Podnik vlastní opravárenské centrum o rozloze 800 m², sklad o rozloze 1 600 m², kde má firma naskladněno přes 63 000 položek a ADM o rozloze 440 m². Jejich služby využívá přes 95 zemí z celého světa. Firma zaměstnává 59 pracovníků. Specialisté se snaží pomáhat k automatizaci a integraci robotů do provozů svých zákazníků. Firma od roku 2017 do roku 2021 působila jako certifikovaný distributor kolaborativních robotů výrobce Universal Robots, kdy v roce 2018 získala firma certifikát na distributora mobilních průmyslových robotů MiR. V roce 2021 se podnik stal distributorem kolaborativních robotů značky Doosan Robotics (Dreamland 2023c).

3.1 Analýza vybraného procesu řízení lidských zdrojů

Personální oddělení podniku se skládá pouze ze dvou zaměstnanců, a to z personalistky a asistentky personalistky. Obě zaměstnankyně mají vystudovanou

personalistiku a dostatečnou praxi na vykonávání dané činnosti. Personální útvar má ve firmě na starost několik činností:

- nábor nových zaměstnanců,
- komunikaci se zaměstnanci,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- zaměstnanecké benefity,
- propagaci firmy,
- aktivní účast na burzách práce,
- aktivní účast ve školách,
- vyřizování ukončení pracovního poměru zaměstnance.

V rámci náboru je zapojeno také vedení podniku. Při druhém kole získávání zaměstnanců je často přítomen vedoucí daného oddělení. Pro firmu je velmi důležité, aby vedoucí oddělení vyjádřil svůj názor, co se týče konkrétního kandidáta. Aby mohla firma dosahovat svých vytyčených cílů je určitě potřeba, aby měla kvalitní, vzdělané a zkušené zaměstnance, proto je tedy nábor součástí strategického plánování. Podnik je ochoten na nábor vynaložit určité peněžní prostředky. Pokud se jedná o pozice manažera či technika, tedy o pozice, kde je potřeba vyšší vzdělání, praxe či zkušenosti, je firma ochotna zaplatit za lepší inzertní portály. Firma v průběhu roku nabírá na různé pozice. V rámci roku podnik obsazuje zhruba 8 pracovních pozic. Podle konkrétní pozice se liší i zvolená metoda náboru.

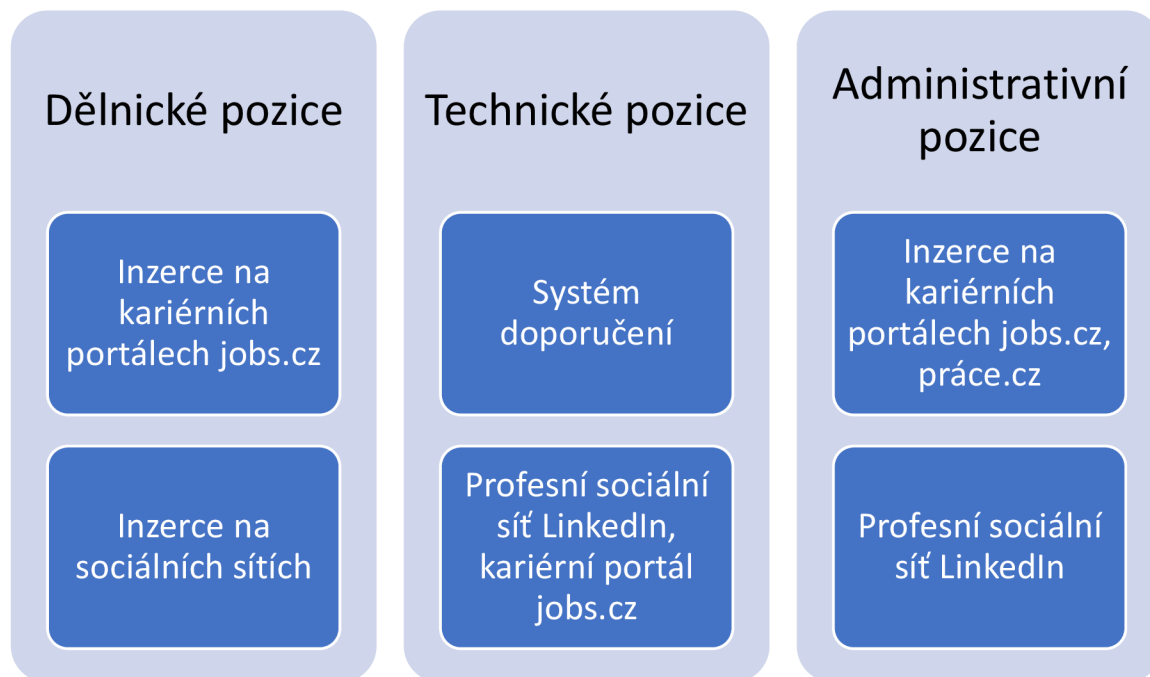
Způsob procesu získávání zaměstnanců se v průběhu let změnil. Dříve potenciální zaměstnanci, kteří měli zájem o zaměstnání, zasílali životopisy do firmy sami od sebe. Z toho následně pak firma vybírala vhodného kandidáta. Následovalo první kolo osobního pohovoru, kde se okruh zájemců zúžil. V druhém kole se vybral jediný nejvhodnější kandidát na vybrané místo. Díky tomu byl postup dříve velmi jednoduchý. Firma nemusela vynakládat téměř žádné úsilí ani náklady na samotný nábor. Nyní je postup v podniku složitější. V dnešní době, kdy nezaměstnanost v srpnu v roce 2022 dosáhla u mužů 1,9 % a u žen 3,2 % je nutné zvolit nejvhodnější metodu, aby firma našla vyhovujícího kandidáta (ČSÚ 2023). Díky zvolení správné metody je následně dána úspěšnost nalezení vhodného kandidáta. Ať už se jedná o jakoukoli pozici podnik vždy zkoumá životopisy, hledí převážně na vzdělání, schopnosti a praxi. Následně probíhají pohovory.

Nábor podle druhu pozice

Pokud firma shání zaměstnance na profesi dělníka či montážníka, tak nejčastěji využívá klasickou inzerci na portálech či sociálních sítích. Jedná se především o zaměstnance, kteří by měli mít vzdělání v daném oboru a hlavně praxi. Samotný nábor na dělnickou pozici probíhá standardně a začíná zveřejněním nabídky práce, a to na portálech jobs.cz, práce.cz nebo na firemním Facebooku firmy. Většinou se zhruba do 14 dnů nashromáždí několik málo uchazečů. Aby byl pohovor úspěšný, je nutné, aby kandidát prošel vstupním testem. V tomto případě jsou to hlavně testy schopností a dovedností, jež získali v průběhu své praxe. Pokud kandidát test úspěšně složí, následuje poslední kolo pohovoru. V posledním kole se dbá převážně na to, aby byl daný kandidát ideálním členem pracovní skupiny daného oddělení. Podniku velmi záleží na dobrých vztazích na pracovišti. Po vybrání nejvhodnějšího uchazeče je sepsána pracovní smlouva a nový zaměstnanec se stává součástí pracovního týmu firmy.

Pokud se jedná o pozici technického charakteru, tak podnik tyto místa obsazuje především na doporučení, pomocí stránky LinkedIn nebo jobs.cz. Klíčové je provést test z technických znalostí, aby firma dokázala pracovníka správně zařadit. Většinou se jedná o test práce s počítačovým programem.

Jestliže se jedná o administrativní pozici, pak podnik volí inzertní portál jobs.cz nebo práce.cz. V tomto případě je vždy zájemců o danou pozici hodně. Firma před nástupem provádí verbální nebo numerické testy. Většinou se jedná o rozhovor v cizím jazyce, překlad textu, nebo třeba napsání emailu v cizím jazyce. Záleží na konkrétní funkci a požadovaných kvalitách na zaměstnance. Obrázek 2 znázorňuje tři pozice, které firma v rámci získávání zaměstnanců rozlišuje podle jejich metod.

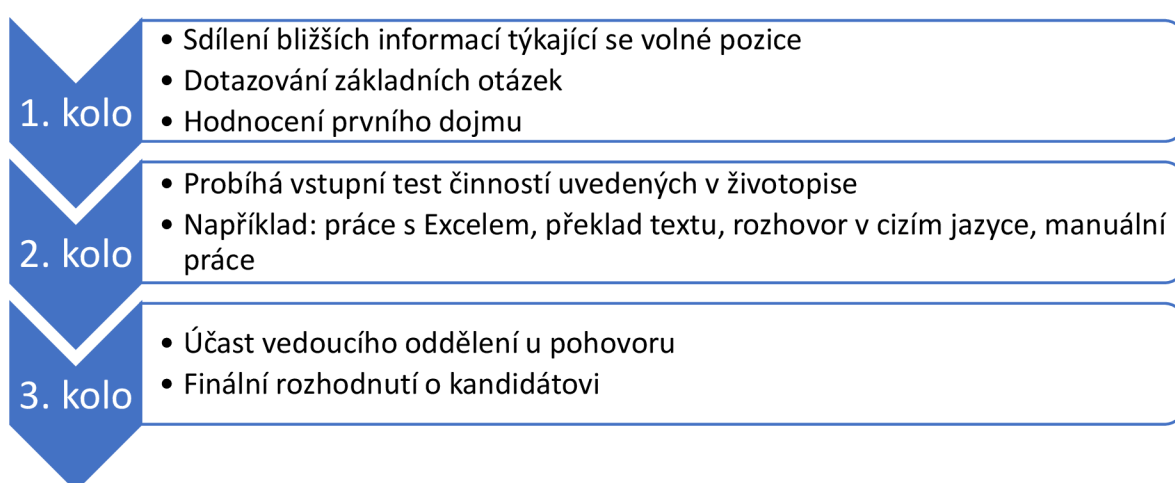


Obrázek 2 - Metody nábory zaměstnanců dle pracovní pozice
Zdroj: vlastní zpracování

Většinou nábor trvá zhruba třicet dnů, kdy v prvním týdnu je veliké množství životopisů. V této době personální oddělení dané životopisy pročítá. Za nejpodstatnější a nejdůležitější firma považuje dostatečné vzdělání, zkušenosti a praxi. Pokud daný uchazeč tyto podmínky v životopise splňuje, následuje pak první kolo pracovního pohovoru. Jedná se o schůzku, kde se potenciálnímu pracovníkovi sdělí bližší informace o dané pozici, o kterou se uchází. Také se kladou základní otázky, jako například:

- Z jakého důvodu u nás chcete pracovat?
- Proč se hodíte na tuto konkrétní pozici?
- Pokud jste odešel z předchozího zaměstnání, tak z jakého důvodu?

Obrázek 3 vyobrazuje jednotlivé základní aktivity jednotlivých přijímacích kol pohovorů. Personální pracovník dokáže zhodnotit uchazeče podle prvního dojmu. Například podle jeho stylu oblékání, jeho chování a odpovědí na kladené otázky. Pokud se jedná o člověka, který opustil své předešlé zaměstnání, je pro podnik důležité, aby zjistil, z jakého důvodu. Podnik je někdy nucen si informaci o důvodu odchodu ověřit u předešlého zaměstnavatele. Často to může ovlivnit celkový dojem na daného člověka. Pokud je uchazeč zhodnocen kladně, následuje druhé kolo pohovoru, kde se mluví o vážnějších pracovních záležitostech. Kandidáti podstupují takzvaný vstupní test, který testuje, zda opravdu umí činnosti, které uvedli v životopise. Může se například jednat o zkoušku práce s excelelem, rozhovor v anglickém jazyce, překlad textu z anglického do českého jazyka, napsat email v cizím jazyce, nebo třeba i zkouška z manuálních činností v dílně. Podle toho se následně personální oddělení firmy rozhodne, kdo je nejlepší a nejvhodnější kandidát na danou pozici. Ti, kteří uspějí pokračují do třetího, tedy posledního kola pracovního pohovoru. Firma většinou v posledním kole nábory má zhruba 2 až 4 nejlepší kandidáty. Třetího kola se účastní i vedoucí daného oddělení, který o konečném kandidátovi finálně rozhodne. Při tomto pohovoru je přítomen kromě vedoucího pracovníka také manažer daného pracoviště. I ten může říct svůj názor na daného uchazeče. Podnik bere v úvahu i vhodnost kandidáta do pracovního týmu, aby si zaměstnanci v týmu navzájem vybudovali dobré vztahy a pracovní činnost tak byla vykonávána správně a v požadovaném časovém úseku. U některých pozic v podniku stačí pouze dva pracovní pohovory.



Obrázek 3 - Průběh výběrového řízení ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Vnitřní a vnější metody náboru

Následující kapitola je věnována hlavním metodám náboru, které se dělí na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní lze zařadit nábor prostřednictvím systému doporučení. Do vnějších metod patří sociální média, sociální instituce, LinkedIn, vzdělávací instituce a úřad práce. Následně je zde také popsán dotační program úřadu práce, díky kterému firma dokáže najít vhodného zaměstnance.

3.2.1 Sociální média

Často využívaná metoda podnikem je inzerce přes sociální sítě. Nejčastějšími platformami jsou firemní Facebook, Twitter nebo Mladoboleslavsko. Často se také jedná i o pracovní Facebook personálních zaměstnanců. Nábor funguje nejvíce přes firemní Facebook, kde si podnik platí poplatky za propagaci inzerce, aby se ukázala co největšímu množství potenciálních kandidátů. Inzerci nechává firma zveřejněnou pouze týden, a i přesto má desítky uchazečů. Díky rychlé odezvě je čas náboru kratší než při použití jakékoli jiné metody, díky velkému počtu uchazečů je vše rychlejší. Většinou stačí pouze dvě kola pracovních pohovorů a personální oddělení je jasně rozhodnuto o nejvhodnějším kandidátovi. Na obrázku 4 je pracovní nabídka, která se zaměřuje na pozici projektového manažera v dceřiné společnosti DREAMland. Nabídka práce vypadá přehledně a jsou zde uvedeny veškeré důležité informace včetně náplně práce, požadovaných znalostí, nabízených kvalit a kontakt na personální oddělení. Z nabídky práce tedy jasně vyplývá, jakého zaměstnance podnik hledá.



Pravá ruka Senior Project Managera

Náplň nového kolegy bude:

být opravdovou pravou rukou a pomoci pro vedoucího projektu, plnit zadané úkoly včas a dle zadání, koordinace montáže a kompletace jednoúčelových strojů a výrobních linek, dodržování technologických postupů, čtení z výkresové dokumentace, komunikace s dodavateli a partnery společnosti

Požadované znalosti:

zkušenosti s výrobními linkami (ideálně v automobilovém průmyslu), zájem o průmyslovou automatizaci, SOU vyučen, praxe vítaná, zkušenosti s jednoúčelovými stroji a povědomí o standardech, samostatnost a zodpovědnost, montáž a kompletace jednoúčelových strojů, dodržování technologických postupů, čtení z výkresové dokumentace, manuální zručnost, pečlivost, časová flexibilita

Nabízíme:

účast na velmi zajímavých projektech, velmi zajímavé finanční ohodnocení, přátelský kolektiv, aktuální školení, firemní akce, jazykové kurzy, 13. plat, smlouva na dobu neurčitou, jednosměnný provoz

Kontakt:

Lucie Stratu / personalistka

+420 702 174 301

Lucie.Stratu@montana-mb.cz

Obrázek 4 - Ukázka pracovní nabídky na Facebooku

Zdroj: Montana 2022

3.2.2 LinkedIn

Firma tuto metodu používá při náboru na pozice, které vyžadují vyšší vzdělání, delší praxi a kvalitní zkušenosti. Většinou se jedná o kancelářské IT pozice. Díky této metodě toho podnik o daném potenciálním zaměstnanci zjistí více než z jiných sociálních sítí. Zveřejněná inzerce cílí přímo na osoby, které mají o danou pozici zájem, nebo mají v dané profesi praxi. Firma taky na této platformě provádí takzvaný headhunting, kdy oslovuje vhodné potenciální kandidáty. Jedná se o postup, kdy se firma snaží takzvaně „přetáhnout“ zaměstnance z jiné firmy, nabízí společnost různé benefity. Velkým benefitem, který firma často zmiňuje je jednosměnný provoz, vyšší plat nebo možnost kariérního růstu. Úspěšnost díky této platformě je velmi vysoká. Téměř každý oslovený kandidát se dostaví minimálně na první kolo pohovorů. Kandidáti, kteří jsou firmou odmítnuti, jsou i přes to s podnikem stále v kontaktu. Jak lze vidět na obrázku 5 pracovní nabídka na internetové stránce LinkedIn je velmi rozsáhlá. Podle mého názoru nabídka přehlcuje příliš velkým množstvím informací.


DREAMland PLC & Rob... + Sledovat :
 559 sledujících uživatelů
 8 měsíců

Hledáš zaměstnání jako elektrotechnik v servisním centru řídicích systémů? Staň se součástí velké společnosti DREAMland 🏠

Společnost DREAMland, spol. s r.o., je významným dodavatelem oprav a náhradních dílů řídicích systémů Siemens, Fanuc, Bosch, Allen Bradley, Mitsubushi atd. Dále se zabýváme výrobou rozvaděčů, jednoúčelových strojů a zařízení.

Požadujeme

- Střední odborné (vyučen) elektro, elektrotechnika nebo praxe v elektroprůmyslu (výhodou)
- Základní znalost elektrotechnických součástí
- Zkušenosti s měřicími přístroji - osciloskop aj. (výhodou)
- Technické myšlení, samostatnost, zodpovědnost
- Manuální zručnost
- Kutil v oboru elektrotechniky (výhodou)
- ŘP skupiny B

Nabízíme

Nabízíme Vám zajímavou práci ve společnosti, která se zabývá opravami, prodejem, nákupem repasovaných a nových produktů Siemens z oblasti automatizační techniky PLC, sinumerik, simodrive, operační panely atd., více na <https://hubs.li/Q01cVMVm0>

- Vybavenou laboratoř
- Flexibilní pracovní dobu
- Hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou
- Zázemí stabilní a rozvíjející se společnosti
- Zajímavou práci v mladém a dobře sehraném kolektivu
- Možnost kariérního růstu v rostoucí společnosti
- Školení a vzdělávání
- Příspěvek na stravování a penzijní připojištění
- Kvartální odměny
- 13. plat
- Platové ohodnocení dle dosažených zkušeností
- Nástup možný ihned

Náplň práce

- Opravy automatizační elektroniky ve spolupráci se senior technikem.
- Testování automatizačních systémů v našem opravárenském centru, diagnostika závad
- Práce s opravárenskou pájecí stanicí, lupou/mikroskopem, osciloskopem a dalšími měřicími přístroji
- Zálohy a obnovy nastavení automatizační techniky
- Dle zkušeností, možnost vývoje nových opravárenských postupů

DREAMland je stabilní a rozvíjející se společnost. Jsme mladý a dobře sehraný kolektiv. Připoj se k nám.

<https://hubs.li/Q01cVP9C0>

Obrázek 5 - Ukázka pracovní nabídky na LinkedIn

Zdroj: DREAMland PVC & Robots 2022

Dle autorky pro upoutání zájemce o danou práci by měla nabídka být kratší, jednodušší a výstižnější. Je zbytečné v pracovní nabídce informovat činnostech, kterým se podnik věnuje. Na stránce LinkedIn je na samotném účtu podniku definována hlavní činnost podniku, včetně dalších důležitých informací. Není tedy třeba se v pracovní nabídce zabývat těmito informacemi. Důležité informace, které by měla hlavně nabídka práce obsahovat je pracovní pozice, požadavky na zaměstnance, případně hlavní činnost dané pozice. Veškeré další informace se uchazeč dozví na samotném pohovoru. Naopak obrázek 6 ukazuje, že některé pracovní nabídky jsou příliš krátké a chybí základní a důležité informace týkající se požadavků na kandidáta.

Nabíráme **#hiring**.

Pracovní příležitost na pozici konstruktér průmyslové automatizace.



3

1 předsdílení

Obrázek 6 - Ukázka pracovní nabídky na LinkedIn

Zdroj: Kubičková 2022

3.2.3 Vzdělávací instituce

Podnik se aktivně účastní akcí ve školách, kde představuje svoji firmu a nabízí případné praxe, brigády nebo pracovní poměr. Velkou výhodou této metody je získání studenta či absolventa, kterého si firma může od začátku takzvaně vychovat. Často se z brigády či praxe stane dlouhodobý pracovní poměr. Podnik díky tomu tak získá případnou výpomoc v rámci brigády či praxe a později získá dlouhodobého kvalifikovaného pracovníka.

3.2.4 Úřad práce

Podnik se pravidelně účastní akce v Kulturním domě v Mladé Boleslavi, kterou úřad práce pořádá. Jedná se o událost, kde jsou propagační stánky různých firem, které nabízí pracovní poměr. Většinou se na těchto akcích objevují lidé, kteří chtějí ve svém pracovním životě změnu, nebo třeba ti, kteří se bojí poslat životopis do podniku. Často se zde objeví také studenti různých škol, kteří hledají brigádu či praxi. Pokud má někdo o danou práci opravdu zájem, tak firma na místě zorganizuje menší pohovor, kde se projednávají detaily konkrétní pracovní pozice. V tomto případě hraje velkou roli první dojem uchazeče, jeho lidskost a povaha, aby dokázal hezky zapadnout do kolektivu. Firma se snaží, aby si byl daný uchazeč schopen vybudovat dobré vztahy s ostatními spoluzaměstnanci. Další důležitým faktorem jsou také pracovní zkušenosti.

Úřad práce má různé dotační programy. Firma díky evidenci úřadu práce získá zaměstnance na hledanou pozici. Po přijetí doporučeného zaměstnance je podnik

povinen posílat úřadu práce jisté dokumenty. Jedná se především o dokumenty týkající se konkrétní práce, kterou pracovník ve firmě za daný měsíc vykonával. Zaměstnanec je také povinen informovat úřad ohledně toho, jak svou práci sám hodnotí, zda se zlepšuje a jestli je ve firmě spokojený. Dále je nutné, aby zaměstnancovu práci ohodnotil jeho vedoucí práce ve firmě. Společně s ostatními finančními dokumenty podnik veškeré podklady odešle úřadu práce, který ověřuje správnost údajů. Ještě předtím, než je firma schopna tento program od úřadu práce využít, je nutné, aby podnik doložil dokumenty týkající se nezadluženosti u všech státních institucí a obchodní rejstřík. Samotný zaměstnanec s tímto programem musí plně souhlasit.

3.2.5 Webové stránky podniku

Webové stránky jsou pro firmu velmi důležité převážně kvůli jednoduché dohledatelnosti. Ty obsahují veškeré důležité informace o konkrétní firmě. Řadí se do metod naboru zaměstnanců, kterou firma využívá. Jedná se o takzvanou kartu „O nás“, jak je vidět na obrázku 7, kde potenciální kandidáti najdou informace o kariéře ve firmě.



Obrázek 7 - Webové stránky společnosti DREAMland, s.r.o.
Zdroj: Dreamland 2023b

Na obrázku 8 je karta „Kariéra“, kde lze nalézt informace týkající se základních činností podniku, hlavní důvody, proč pracovat právě pro tuto firmu, konkrétní volné pozice a v poslední řadě také formulář, kde uchazeč může odeslat základní informace o sobě včetně životopisu. Na této kartě lze také najít video, které samotnou firmu atraktivně reprezentuje.

The image shows a web form for job applications. On the left, under 'VOLNÉ POZICE', there are three job categories: 'Programátor', 'Projektant/-ka Elektro - Eplan', and 'Obchodní zástupce pro prodej robotů Universal Robots a MIR na Moravě, Vysočíně, nebo v Pardubickém kraji'. On the right, under 'PŘIHLÁSIT SE NA POZICI', there are input fields for 'Jméno', 'Příjmení', 'E-mail', and 'Telefon'. Below these is a dropdown menu for 'Vybraná pozice'. There is a section for 'Nahrát životopis:' with a 'Vybrat soubor' button and a 'Soubor nevybrán' label. At the bottom, there is a checkbox for 'Odesláním formuláře souhlasím se zpracováním osobních údajů společnosti DREAMland, spol. s r.o.' and a blue 'ODESLAT' button. A small logo is visible in the bottom right corner.

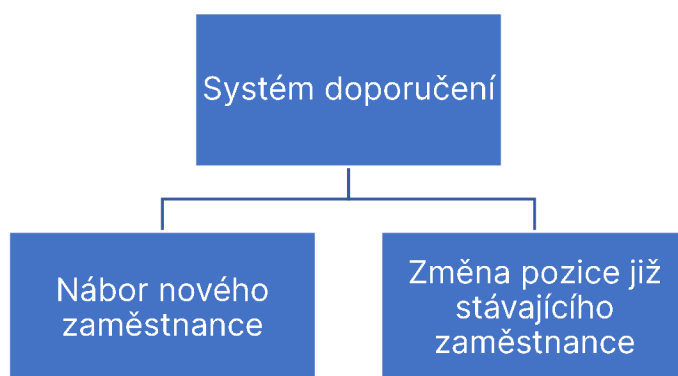
Obrázek 8 - Ukázka webových stránek, záložka "Kariéra"

Zdroj: Dreamland 2023a

3.2.6 Systém doporučení zaměstnance

Podnik využívá metodu doporučení pouze pro některé inzerované pozice. Většinou se jedná o pozice, kde jsou potřeba zkušenosti, praxe, a hlavně důvěra a spolehlivost. Firma se domnívá, že komunikace týkající se právě systému doporučení a volných pozic, které jsou potřeba v rámci doporučení obsadit, probíhá úspěšně. Aby tento systém fungoval, je nutná právě komunikace ve všech odděleních v rámci celého podniku. Je důležité, aby byl zaměstnanec o tomto systému informován co nejdříve, proto už při pohovoru je každý zaměstnanec seznámen s tím, že tato možnost nábory existuje. Ovšem nastává situace, kdy je při pohovoru zaměstnanec sice informován, avšak nikdo pracovníka neinformuje o celkovém fungování systému a následném odměňování. Firma dosud nemá žádný dokument, který by shrnoval pravidla celkového fungování doporučení. Díky tomu pak dochází k situaci, že zaměstnanci na tuto metodu nábory zapomenou. Podnik si také nestanovil konkrétní místo, kde by byly zveřejněny všechny pracovní nabídky, včetně popisu náplně práce, požadavků na kandidáta, benefitů a rozmezí mzdy. Momentálně se volná pracovní pozice se k zaměstnanci firmy dostane prostřednictvím sociálních sítí podniku, přes firemní šum a občas prostřednictvím firemní nástěnky. Firemní nástěnka se nachází hned vedle docházkového systému zaměstnanců. Jedná se o místo, kde musí každý zaměstnanec minimálně dvakrát za pracovní den projít. Díky tomu, že firma zveřejňuje informace o volných pracovních pozicích na sociální síti, tak jsou zaměstnanci schopni volné pracovní místo dohledat. Jelikož není přesně určeno jedno konkrétní

místo, kde by se hledané pozice uváděly pro zaměstnance, tak se často stává, že je zaměstnanec informován pouze z firemního šumu. Tak ale často nastává situace, že většina zaměstnanců má informace týkajících se volných pozic jen částečné anebo dokonce žádné. Administrativní část pracovníků si dokáže šířit informace mnohem snadněji, než například dělnické či technické pozice. Pokud firma chce někoho doporučit, tak se jedná většinou o pozice jako například dělník nebo montážník. Jedná se o pozice, na které firma hledá zkušené zaměstnance. Někdy se v podniku stává, že se na konkrétní místo přihlásí již stávající zaměstnanec. Nejčastějším důvodem je touha zaměstnance změnit druh vykonávané práce. Často se také jedná o individuální kariérní růst, který firma podporuje. Za následné doporučení firma nabízí jednorázovou odměnu. Jedná se většinou o dárkové karty. Samotný systém doporučení není zaměstnanci podniku moc využíván, firma by proto ráda zjistila, z jakého důvodu se zaměstnanci do systému doporučování tolik nezapojují. I přesto, že několik málo zaměstnanců již někoho známého doporučili, znovu se již neangažují. Z této analýzy vyplývá, že pracovníci podniku nejsou o systému doporučení dostatečně informováni, či samotní zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni zapojovat se do těchto aktivit.

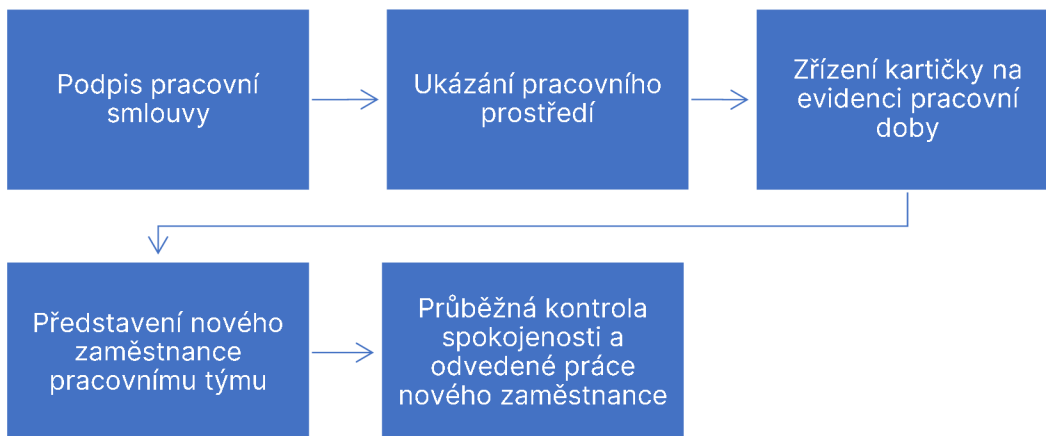


Obrázek 9 - Využití náboru doporučení
Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Adaptace zaměstnance

Po přijetí nejlepšího kandidáta na danou pozici je nejprve nutné podepsat pracovní smlouvu. Následně manažer oddělení má na starost ukázat novému zaměstnanci, kde se nachází jeho pracoviště, ať už se jedná o kancelář pro administrativní práci či pracovní dílnu. Na začátku je důležité, aby si pracovník zřídil kartičku na evidenci pracovní doby, která se vytváří otiskem prstu, kvůli docházkovému systému firmy.

Případně pracovník dostane pracovní oděv a klíček od skřínky. Poprvé jde zaměstnanec na pracovní místo s manažerem, který ho představí pracovnímu týmu. V průběhu prvního týdne v zaměstnání je pověřen pracovník z personálního oddělení kontrolovat a dotazovat se, zda je nový zaměstnanec spokojen a zda všemu rozumí. Personální pracovník se ptá na názor i ostatních spolupracovníků. Velkou prioritou pro firmu totiž je, aby zaměstnanec zapadl do pracovního kolektivu. Proto firma dbá, aby zaměstnanci vycházeli i po lidské stránce.



Obrázek 10 - Proces adaptace nového zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

Před ukončením zkušební doby zaměstnanec se sejde vedení podniku se zaměstnancem, kde se probírá spokojenost případně nespokojenost zaměstnanec, jeho práce a případné zlepšení pracovního výkonu. Obrázek 10 ukazuje přehlednější proces jednotlivých kroků, které jsou součástí adaptačního procesu nového zaměstnance.

4 Dotazníkové šetření zaměřené na metodu doporučení zaměstnanců

V rámci navrhované části práce bylo realizováno dotazníkové šetření v rámci podniku DREAMland. Dotazník byl zaměřený na konkrétní otázky týkající se systému doporučování nových zaměstnanců na volné pracovní pozice. Vyhotovení dotazníku bylo provedeno na základě realizovaných semi-hlubkových rozhovorů s personalistkou společnosti, literární rešerši a konzultací navržených otázek s personalistkou společnosti DREAMland. Nejprve byly zpracovány veškeré otázky, které by mohly být na základě analyzované skutečnosti součástí šetření a poté byl na řadě proces odsouhlasení ze strany společnosti. Následně bylo dotazníkové šetření realizováno pouze mezi administrativními pracovníky, kterých je ve firmě 38 z celkového počtu 59 zaměstnanců. Dotazník byl vytvořen v online nástroji Google Forms, jež se následně odeslal personalistce společnosti, která dotazník včetně zvacího emailu rozeslala administrativním zaměstnancům společnosti. Průzkum probíhal 14 pracovních dní. Dotazník obsahoval celkem deset otázek. V samotném úvodu dotazníku byli respondenti informováni o záměru užití dat a o anonymitě odpovědí. Cílem šetření bylo prozkoumat současné povědomí zaměstnanců o systému doporučení, zda systém znají, zda ho využívají a zda podle jejich názoru systém doporučení funguje efektivně. Získané informace a názory následně posloužily ke zhotovení návrhů doporučení pro zlepšení systému doporučení, jež obdrželo personální oddělení. Šetření se zúčastnila jen část zaměstnanců společnosti, ale i přes to se na základě získaných dat a jejich následnému vyhodnocení podařilo zhotovit praktické návrhy, jež by mohly vést ke zlepšení systému doporučení a také k větší využitelnosti větší využitelnosti systému doporučení ze strany zaměstnanců.

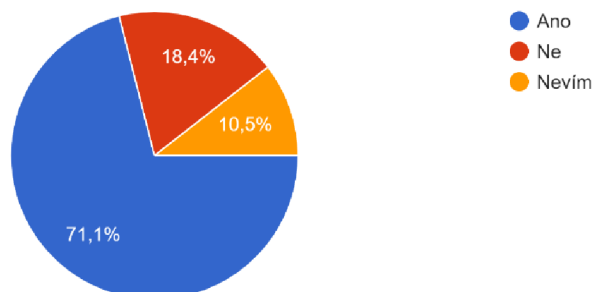
4.1 Analýza výsledků šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 38 respondentů, z nichž bylo 26 žen a 12 mužů. Z toho 23 zaměstnanců je ve firmě méně než dva roky, pět pracovníků více jak tři roky a deset zaměstnanců působí v podniku déle než čtyři roky. První otázka se týkala povědomí zaměstnanců o systému doporučení. Z obrázku 11 vyplývá, že 27

pracovníků o této možnosti doporučení povědomí má. Na druhou stranu celkem jedenáct lidí o této metodě náboru neví.

Jste si vědom/-a toho, že máte možnost doporučovat nové zaměstnance (přátele, rodinu, známé)?

38 odpovědí



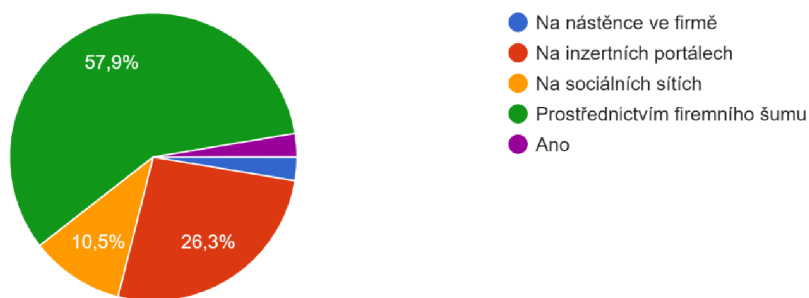
Obrázek 11 - Povědomí respondentů o systému doporučování

Zdroj: vlastní zpracování

Dle personalistky společnosti komunikace probíhá úspěšně a systém doporučení je komunikován správně. Jak uvádí kapitola 3.2.6., firma informuje své zaměstnance co nejdříve, a to hned na samotném přijímacím pohovoru, při nástupu do zaměstnání. Je tedy možné, že často dochází k tomu, že zaměstnanec v průběhu své nové kariéry na tuto informaci zapomene. Podle autorky dochází k nedostatečné komunikaci o samotné existenci systému doporučení ve společnosti. Firma by měla celkové fungování metody doporučení sepsat do srozumitelného dokumentu, který by měl být zaměstnancům volně přístupný. Kromě toho, že se o tomto druhu náboru zaměstnavatel firmy zmíní u přijímacího pohovoru, je nutné systém doporučení pracovníkům připomínat. Společnost má za to, že firemní šum a internetové stránky podniku jsou dostatečným zdrojem informací pro své zaměstnance, ti na to však mají jiný pohled. Podnik neurčil konkrétní místo, kde by se mohly nacházet informace týkající se volných pracovních pozic, které chce v rámci systému doporučení obsadit. Proto se nyní zaměstnanci dozvídají informace různými způsoby. Jak uvádí obrázek 12, deset zaměstnanců čerpá informace z inzertních portálů a čtyři ze sociálních sítí.

Kde se dozvídáte aktuálně volné pracovní pozice ve firmě?

38 odpovědí



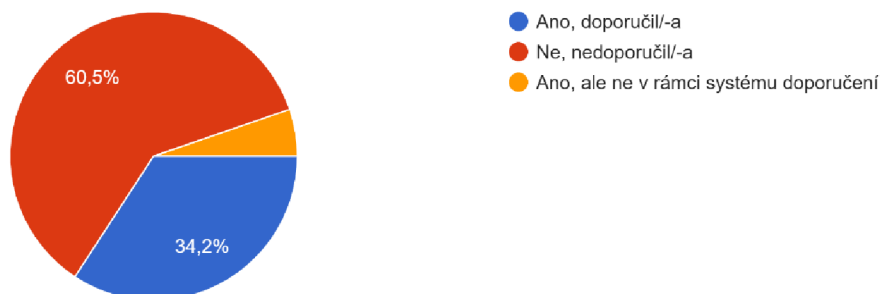
Obrázek 12 - Prostředek, kterým se zaměstnanci dozvídají informace

Zdroj: vlastní zpracování

Pouze jeden zaměstnanec získává informace o volných pozicích z firemní nástěnky. Nejvíce zaměstnanců se dozvídá informace ohledně volných pracovních pozic prostřednictvím firemního šumu, kvůli čemuž se ke spoustě zaměstnanců tyto informace ani nemusí dostat. Z obrázku 12 vyplývá, že většina zaměstnanců se informuje sama, aniž by se firma snažila informace této metodě náboru jakýmkoli způsobem zlepšit a zintenzivnit. Samotné předávání informací mezi zaměstnanci nemusí vždy fungovat stoprocentně a často také může docházet k předávání neúplných nebo mylných informací. Dále měli respondenti odpovědět, zda již v rámci systému někoho osobně doporučili, ať už úspěšně (zaměstnanec nastoupil do zaměstnání) či nikoliv. Jak je patrné z obrázku 13, více jak polovina dotazovaných odpověděla, že nikoho prozatím nedoporučili.

Doporučil/-a jste někdy někoho na volnou pozici v podniku?

38 odpovědí



Obrázek 13 – Přehled, jaká část zaměstnanců již někoho doporučila

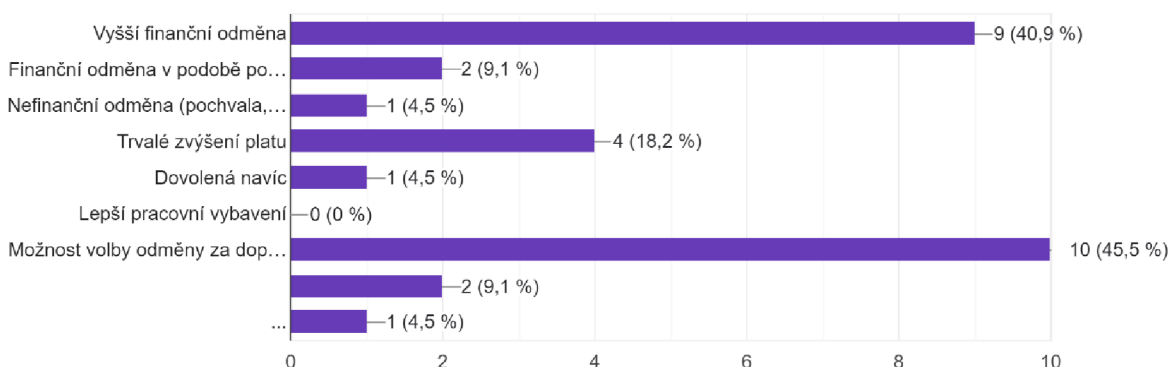
Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 13 zaměstnanců se již do systému zapojili osobně a někoho známého doporučili. Z analýzy vyplývá, že se většina do systému doporučení nezapojuje. Společnost si myslí, že poskytuje dostatečnou motivaci k tomu, aby se do systému doporučení zaměstnanci zapojili. Zaměstnanci na to však mají jiný názor.

Důvody proč se neúčastní tohoto systému, může mít hned několik příčin, na což navazuje další otázka, na kterou byli respondenti dotazováni. Dle firmy je motivace pro zapojení se do systému doporučení dostatečná, avšak nabízení jednorázové odměny prostřednictvím dárkových karet pro zaměstnance není lákavé. Jak uvádí obrázek 14, respondenti uvedli hned několik stimulů, které by je více motivovali. Sedmáct z dotazovaných by rádi měli možnost vybrat si z různých druhů odměn. Jelikož momentálně firma nabízí pouze jeden druh odměny, a to formou jednorázové odměny, není motivace taková, jak by si zaměstnanci představovali. Pokud by firma nabízela alespoň tři druhy odměn, aby si zaměstnanci mohli vybrat, byli by spokojenější a motivovanější k doporučování potenciálních zaměstnanců. Volba mezi financemi, poukázkami a volnem navíc by pro zaměstnance byla atraktivní. Devět dotazovaných by chtěli mezi motivaci zařadit vyšší finanční odměnu formou jednorázové finanční odměny nikoli dárkových karet. Další druh odměny by podle čtyř zaměstnanců mohlo být trvalé zvýšení platu. Tato odměna by se samozřejmě odvíjela podle obsazené pozice v rámci doporučení a dalších faktorů, například časového hlediska a vhodnosti uchazeče.

Pokud jste v předešlé otázce odpověděli "NE, nedoporučil/-a", co by vás více motivovalo, abyste doporučovali potenciální zaměstnance?

22 odpovědí



Obrázek 14 - Motivace k doporučení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Také by podnik mohl stanovit trvalé zvýšení platu po zaznamenání několika doporučených kandidátů od jednoho zaměstnance. Tak by firma odměňovala jejich snahu, ať už by byl kandidát vhodný nebo ne, ale je nutné říci, že tato odměna za doporučení je již finančně náročná a komplexní, její zavedení by tedy nebylo tak snadné a muselo by se řešit na vyšší úrovni řízení. Pouze pro dva zaměstnance je odměna formou dárkové poukázky atraktivní, a proto by tuto odměnu měla ve výběru firma ponechat. Nefinanční odměna formou pochvaly, povýšení nebo ponechání větší samostatnosti je atraktivní pouze pro jednoho zaměstnance. Podle autorky by si firma měla stanovit také pravidla či odstupňovaný žebříček různých skupin pracovních pozic pro odměňování v rámci doporučení, aby si například podle pozice, na kterou někoho doporučí, mohl zaměstnanec představit, jakou odměnu si bude moci vybrat.

V jiných firmách, kde využívají tento systém naboru, je časté, že je odměněn i uchazeč, kterého zaměstnanec doporučil. Může se totiž jednat o uchazeče, který kvůli doporučení od známého změní zaměstnání a nastoupí do nové společnosti. Firma nyní spíše nabízí lepší benefity nového zaměstnání, nikoliv odměnu za nastoupení do nového zaměstnání. Pro větší motivaci by uchazeč mohl být také odměněn. Na obrázku 15 lze vidět, že pouze pět zaměstnanců ví o tom, zda a jak je uchazeč odměněn. 32 zaměstnanců neví, zda je nebo není doporučený zaměstnanec ohodnocen. Z toho vyplývá, že firma dostatečně neinformuje své zaměstnance ohledně průběhu systému doporučení. Společnost šíří tyto informace pouze prostřednictvím firemního šumu, což není dostatečné, jelikož se informace nemusí často dostat ke každému zaměstnanci.

Jste si vědom/-a, zda je Vámi doporučený kandidát na volnou pracovní pozici odměněn?

38 odpovědí

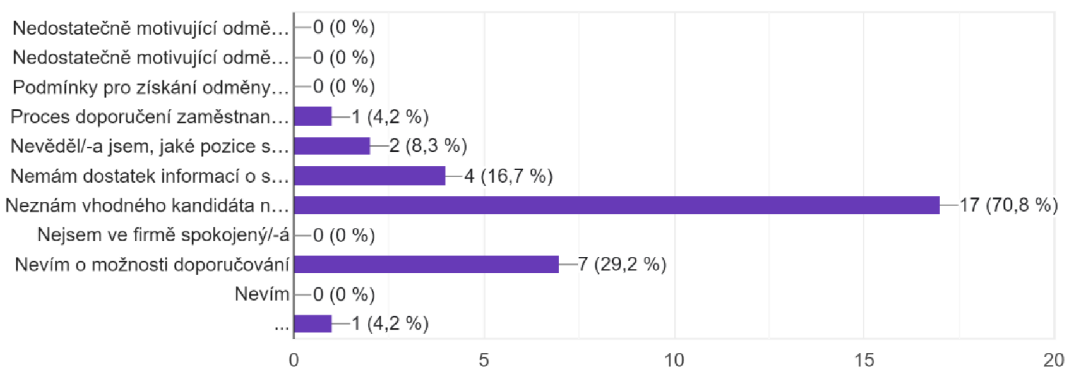


Obrázek 15 - Povědomí o získání odměny pro doporučeného kandidáta

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud jste v předešlé otázce odpověděli „NE, nedoporučil/-a“, bylo to z důvodu:

24 odpovědí



Obrázek 16 - Důvody nezapojení se do systému doporučení

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost si nestanovila konkrétní pravidla fungování systému doporučení a nemá přesně stanovené místo, kde by se nacházely informace k volným pracovním pozicím, které podnik obsazuje v rámci tohoto programu. A jak znázorňuje obrázek 16, čtyři zaměstnanci se neúčastní systému doporučení právě proto, že nemají dostatek nutných informací a sedm dotazovaných o systému doporučování neví. Podle zaměstnanců je systém doporučování příliš komplikovaný anebo neví, jak systém funguje. Proto by měla firma zlepšit komunikaci týkající se volných pracovních pozic a samotného systému náboru. Sedmnáct dotazovaných odpovědělo, že nezná vhodného kandidáta. I tato možnost samozřejmě může nastat. Už samotné informování o volných pozicích prostřednictvím informačního emailu by mělo zvýšit fungování celkového procesu.

Hlavním výsledkem šetření je špatná komunikace o samotné existenci a fungování systému doporučení. Dotazovaní zaměstnanci neví, jak takový systém funguje, jaká jsou jeho pravidla, jaké jsou podmínky získání odměny a jaké možnosti odměn mohou za snahu účastnění se tohoto náboru získat. Cílem bylo zjistit, jak se liší názory mezi vedením podniku a zaměstnanci.

4.2 Zhodnocení výsledků šetření a návrhy na zlepšení

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců o systému doporučení neví, nebo nemá dostatečné informace, anebo nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni k tomu, aby se do systému doporučení zapojili. Jelikož firma o této formě nábora informuje uchazeče při samotném pohovoru, velká část pracovníků na to v průběhu své pracovní kariéry zapomene. Je tedy potřeba, aby byl vytvořen jednoduchý dokument nebo systém, který by shrnoval fungování a pravidla systému, včetně možnosti odměňování. Jako například nadnárodní společnost Dell, která působí v odvětví informačních technologií se dříve také setkala s nefunkčním referall programem. Firma předtím využívala ruční metodu informování zaměstnanců, následně však společnost přešla k informačnímu elektronickému systému, který sloučil veškerá pravidla a podmínky odměňování zaměstnanců. Díky tomu se podíl přijatých zaměstnanců prostřednictvím doporučení zvýšil na 38 % z pouhých 19 %. Díky vylepšení fungování referall programu podnik dokázal ušetřit 20 % nákladů na jednoho člověka, kterého by firma musela získat jiným způsobem nábora (DELL 2023, Landovský 2017).

Pokud společnost DREAMland nestanoví jasná pravidla fungování, často může docházet k demotivování zaměstnanců se do programu zapojit. Jak uvádí firma Enterprise, hlavním klíčem pro fungování systému doporučení je podpora HR oddělení. Díky zapojení samotného personálního oddělení tak systém dokonale funguje a díky poznatkům personalistů a zaměstnanců je fungování neustále vylepšováno. Firma Enterprise tak za poslední rok dokázala přijmout v rámci programu 30 % uchazečů (Landovský 2017). Proto by společnost DREAMland měla aktivně zapojit personální oddělení a podpořit tak tím své zaměstnance.

V rámci pracovního pohovoru je pro firmu důležité, aby zjistila, zda má uchazeč známé s podobnými znalostmi či praxí. Díky tomu pak systém doporučení nabírá na významu jako třeba u agentury Booking. Agentura pro online rezervování ubytování Booking si při přijímacích pohovorech povšimla, že uchazeči mají často známé s podobnými znalostmi, a proto začali využívat zdroj doporučování. Od té doby díky referall programu agentura dokázala přijmout 41 % uchazečů. Díky tomu by společnost DREAMland mohla získat větší množství zaměstnanců a už od samého začátku pracovního poměru by věděla, z jakého oboru má daný pracovník známé, tedy možné potenciální zaměstnance (Landovský 2017, Booking.com 2023).

Z šetření vyplývá, že není jasné, kde se mají zaměstnanci informovat o momentálně volných pracovních pozicích v podniku. Většina zaměstnanců se tyto informace dozvídá náhodou, a to prostřednictvím komunikačního firemního šumu. Podnik by měl stanovit jedno konkrétní místo, kde se pracovníci mohou informovat o volných pracovních pozicích. Pokud má firma k dispozici nástěnku, která se nachází hned u docházkového systému, tedy tam, kde každý zaměstnanec musí minimálně dvakrát za den projít, je to ideální místo pro tyto informace. Jeden z dotazovaných zaměstnanců doporučil návrh na vytvoření všem přístupnou tabuli se všemi nabídkami volných pracovních pozic. Kromě toho by mohla firma vždy poslat informační email, který by obsahoval veškeré potřebné informace týkající se hledaného zaměstnance. Podnik by měl v soupisu fungování uvést konkrétní místo, kde se bude vyvěšovat aktuální nabídka volných pracovních pozic, aby každý zaměstnanec měl přehled, koho podnik hledá. Volná pracovní pozice by měla být popsána pomocí základních vykonávaných pracovních činností, které je na daném pracovním místě nutné provádět. Také je potřeba uvést základní požadavky a kvality na nového zaměstnance, včetně vzdělání, schopností a dovedností. Rovněž by mělo být uvedeno platové rozmezí, ve kterém se práce nachází. Dále by měl zaměstnanec podniku kontaktovat známého, který se na danou pozici podle něj co nejvíce hodí. Následujícím krokem by měl být samotný kontakt nového zaměstnance s personálním oddělením, které s uchazečem absoluuje výběrový pracovní pohovor. Pokud je kandidát přijat, měl by být zaměstnanec vybraným způsobem ohodnocen. Jedná se o určitou motivaci, aby se zaměstnanec i nadále do systému zapojil a mohl tak třeba příště doporučit vhodného uchazeče. Je na zvážení, zda také ohodnotit i nového kandidáta, který má o práci zájem. Tím by se mohla zvýšit pravděpodobnost, že systém doporučení bude častěji využíván. Pro zaměstnance společnosti je atraktivnější, pokud mají možnost si z různých druhů odměn vybrat. Nejčastější motivací je jednorázová finanční odměna, která by se vyplácela po úspěšném ukončení zkušební doby. Jak uvádí společnost Strojmetal, nabízí za doporučení 10 000 Kč, kdy polovina odměny je vyplacena zaměstnanci po ukončení zkušební doby nového zaměstnance a druhá část je vyplacena po dalších třech měsících. Podmínkou však je, aby oba zaměstnanci byli stále zaměstnaní. Kromě peněz může být motivací pro zaměstnance už samotná pomoc najít si lepší práci nebo touha ovlivnit složení pracovního týmu, atmosféry a výsledků. Díky doporučení kamaráda je následně velkou výhodou to, že se ho sám zaměstnanec snaží do kolektivu začlenit

(LMC 2022, Strojmetal 2023). Kromě těchto odměn může společnost nabídnout dárkové karty, den volna či nefinanční odměnu.

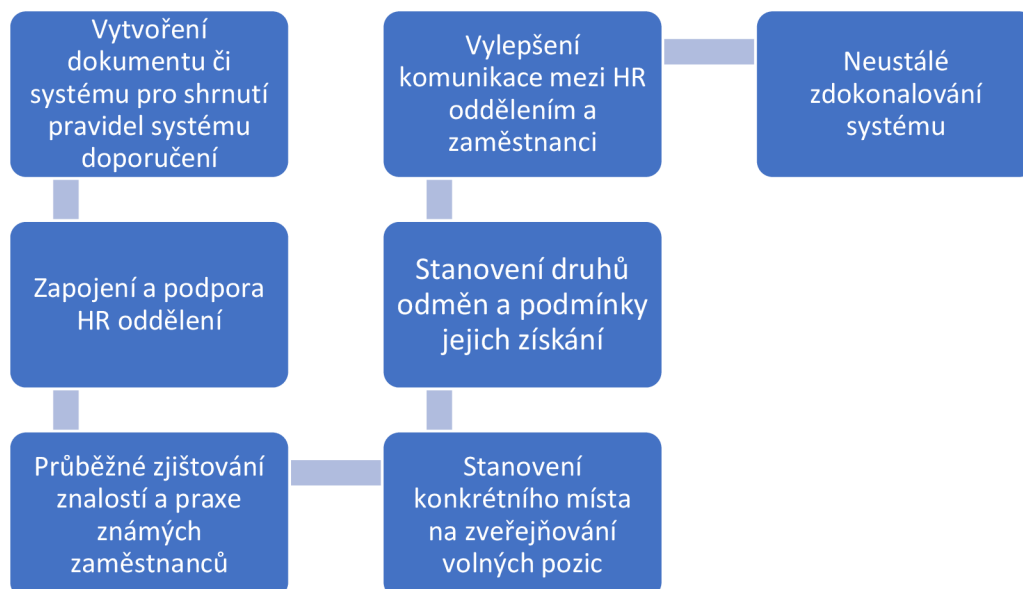
Díky využití systému doporučení firma dokáže ušetřit vysoké finanční prostředky, proto je podnik může využít jako odměnu pro zprostředkovatele, a to pro své zaměstnance. I přes to, že firma vyplatí odměny formou peněžních prostředků, tak ušetří velké procento nákladů, které by musel podnik vynaložit na jinou metodu nábory, která většinou bývá časově i finančně náročnější.

Obrázek 18 znázorňuje pro větší přehlednost jednotlivé kroky, kterými by se podnik měl řídit, aby zlepšil fungování a častější využívání systému doporučení.

| Finanční odměna | Nefinanční odměna | Touha po dobrém kolektivu |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Jednorázová odměna Vyplacená po úspěšném ukončení zkušební doby | <ul style="list-style-type: none"> Pochvala a uznání od vedení podniku Den volna | <ul style="list-style-type: none"> Touha pomoc svým kamarádům najít práci Touha po kvalitním a výkonném kolektivu |

Obrázek 17 – Přehled doporučených odměn pro společnost

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18 – Postup doporučených kroků pro zlepšení systému doporučení

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 - Přehled srovnání z pohledu podniku, zaměstnanců a autorky

Zdroj: vlastní zpracování

| | Současná situace dle podniku | Současná situace dle zaměstnanců | Návrhy a doporučení |
|----|--|--|--|
| 1. | Komunikace prostřednictvím sociálních sítí podniku, nástěnky a firemního šumu. | Nedostatečná komunikace mezi HR oddělením a zaměstnanci. | Zintenzivnění informovanosti zaměstnanců. |
| 2. | Dostatečné informace týkající se fungování systému doporučení. | Nedostatečné informace týkající se existence a fungování doporučovacího systému. | Vytvoření dokumentu či systému upravující fungování a pravidla systému doporučení. |
| 3. | Dostatečná motivace odměnou formou dárkových karet. | Malá motivace pro zaměstnance. | Navrhnoutí více druhů odměn, ze kterých si bude zaměstnanec moci vybrat. |

Pro celkový přehled je shrnuta situace v tabulce 1, kde je obsažena komunikace mezi podnikem a zaměstnanci, dále informovanost zaměstnanců týkající se systému doporučení a jako poslední popisuje motivaci zaměstnanců pro zapojení se do systému. V prvním sloupci tabulky je vypsán přehled situace dle podniku. Druhý sloupec obsahuje současný pohled na situaci podle zaměstnanců a třetí sloupec popisuje soupis návrhů a doporučení na vylepšení.

Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na trendy řízení lidských zdrojů, konkrétně na jednu z metod náboru, a to na referall program neboli na systém doporučování nových zaměstnanců. V první části práce autorka zacílila na teoretická hlediska řízení lidských zdrojů. Byla popsána teoretická východiska, hlavní cíle a úkoly personálního útvaru a následně nábor zaměstnanců. První část práce objasňuje základní fungování jednotlivých metod náboru a jejich výhody a nevýhody využití. Následně bylo vysvětleno, jakým způsobem vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance z ucházejících se kandidátů. Rovněž bylo charakterizováno, jak vzniká a jak se zakládá pracovní poměr a jak probíhá následná adaptace nového zaměstnance. Tato práce byla zaměřena na fungování a průběh systému doporučování ve vybrané společnosti DREAMland. Cílem práce bylo navrhnout systém doporučení a změn týkajících se náborové metody doporučení zaměstnanců. Soubor doporučení byl vyhotoven na základě provedené analýzy stávající situace. Ke koncepci sběru dat byl využit osobní rozhovor s personalistkou a dotazník zpracovaný formou Google Forms, kde administrativní zaměstnanci podniku odpovídali na otázky týkající se systému doporučení, který chtěla firma vylepšit. Díky získání dat z dotazníku a semi-rozhovorů s personalistkou podniku, bylo možné rozpoznat klíčové nedostatky a chyby nepříznivého fungování referall programu. Dle vedení podniku se systém doporučování nevyužívá tolik, jak by si představoval. Komunikace v rámci personálního oddělení a ostatních zaměstnanců ohledně existence, fungování a pravidel systému je podle firmy kvalitní a dostačující. Avšak z šetření vyplynulo, že pohled vedení firmy a zaměstnanců na referall program se velmi liší. Velká část zaměstnanců podniku o systému doporučení nevěděla, neměla dostatek informací o jeho fungování a pravidlech nebo se průběh fungování zdál příliš komplikovaný. Proto autorka navrhla vytvoření dokumentu či jednoduchého systému, který by shrnoval pravidla a základy fungování systému doporučení, čímž by lépe fungovala informovanost a samotná komunikace. Klíčem pro úspěšnou činnost referall programu společnosti je podpora a zapojení personálního oddělení. Aby systém mohl dlouhodobě fungovat, je potřeba, aby si podnik průběžně u pohovorů zjišťoval, zda daný kandidát má možné známé v obdobném oboru s podobnými zkušenostmi a praxí či nikoli. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci zjišťují informace o volných pracovních pozicích, které by podnik v rámci systému chtěl

obsadit, prostřednictvím sociálních sítí podniku nebo firemním šumem. Jelikož do teď podnik nestanovil konkrétní místo, které by bylo určeno právě pro tuto metodu nábory, je nutné jej zajistit. Mělo by se jednat o místo, které je přístupné všem zaměstnancům. Konkrétní vystavená volná pozice by měla být popsána včetně pracovní náplně, nabízených benefitů, požadavků na kandidáta a rozmezí nabízené mzdy. Aby společnost zajistila náležitou motivaci, je nezbytné stanovit několik druhů odměn, aby si zaměstnanci mohli vybrat podle jejich preferencí. Je však potřeba, aby společnost stanovila i konkrétní podmínky získání odměny. I přesto, že po těchto změnách bude program lépe fungovat, je však nutné neustále systém vylepšovat a modernizovat.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BOOKING.COM, 2023. *Booking.com | oficiální stránka | nejlepší hotely, letenky, pronájmy aut a ubytování* [online]. [Amsterdam]: Booking.com. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.booking.com/>

CAMARILLO, Calif, 2003. PIHRA serves as forum for human resource professionals: The Professionals in Human Resource Association (PIHRA) is a nonprofit organization that serves as a forum for professionals involved in human resource functions. It is made up of more than 4,300 human resource practitioners and employers in the Southe. *Ventura County Star* [online], 10 Oct 2003. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2601599798/74FF29A3A2954B82PQ/2?accountid=17116>

ČSÚ, 2023. *Zaměstnanost, nezaměstnanost | ČSÚ* [online]. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

DELL, 2023. *Oficiální web Dell | Dell Česká republika* [online]. DELL. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.dell.com/cs-cz/lp>

DREAMLAND, 2023a. *Nabídka práce v oblasti průmyslové automatizace* [online]. Kosmonosy: DREAMland. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://dreamland-plc.cz/kariera/>

DREAMLAND, 2023b. *Specialisté na PLC a řídicí systémy: Prodej + Opravy + Odkup* [online]. Kosmonosy: DREAMland. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://dreamland-plc.cz/>

DREAMLAND, 2023c. *O nás* [online]. Kosmonosy: DREAMland. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://dreamland-plc.cz/o-nas-2/>

DREAMLAND PVC & ROBOTS, 2022. [Hledáš zaměstnání jako elektrotechnik v servisním centru řídicích systémů?]. LinkedIn Česká republika [online]. 2022-05-, [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/dreamland-spol.-s-r.o./posts/?feedView=all>.

FOUNTAIN, 2023. *What is Online Recruitment and What are Its Advantages?* [online]. Onboard IQ. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.fountain.com/posts/what-is-online-recruitment-and-what-are-its-advantages>

HLUŠIČKA, Petr, 2012. *Firemní sociolog - Adaptace nových zaměstnanců* [online]. Český Těšín: Firemní sociolog. [cit. 2023-03-26]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/102-adaptace-novych-zamestnancu>

CHAKRABORTY, Debarun a Wendrila BISWAS, 2019. Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm. *Journal of Advances in Management Research* [online], 16(5): 659-682. [cit. 2023-03-26]. ISSN 0972-7981. DOI 10.1108/JAMR-01-2019-0007. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2316444151/6874F581CCFD449EPQ/1?accountid=17116>

JADRNÁ, Monika, 2019. Personální útvar. In: JADRNÁ, Monika. *Personální práce v organizaci* [online]. [cit. 2023-03-25]. ISBN 978-80-88418-25-2. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/430/page02.html>

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

KUBÍČKOVÁ, Aneta, 2022. [Nabíráme #hiring]. LinkedIn Česká republika [online]. 2022-04-, [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/aneta-kub%C3%AD%C4%8Dkov%C3%A1-55401b167/recent-activity/>.

KUDĚJ, Petr, 2023. *Referral programy v náboru* [online]. Praha: Datacruit. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.datacruit.com/blog/referral-programy-v-naboru>

KULÍKOVÁ, Olga a Leoš ČERNÝ, 2017. *Doporučování zaměstnanců: jak vytvořit jednoduchá pravidla a nastavit výši odměn* [online]. Jobote. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://web.jobote.com/wp-content/uploads/2019/02/jobote-smernice-doporucovani.pdf>

LMC, 2020. *10 tipů pro efektivní spolupráci HR a manažerů při náboru* [online]. Praha: LMC. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/10-tipu-pro-efektivni-spolupraci-hr-a-manazeru-pri-naboru>

LMC, 2022. *Referral program: nábor na doporučení* [online]. Praha: LMC. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/odmence-sve-zamestnance-za-doporuceni-novych-kolegu-funguje-to>

LANDOVSKÝ, Jiří a Štěpán BARTYZAL, 2017. *Zaměstnanecký referral program, aneb jak to dělají nejlepší* [online]. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/zam%C4%9Bstnaneck%C3%BD-referral-program-aneb-jak-d%C4%9Bla%C3%AD-%C5%A1t%C4%9Bp%C3%A1n-bartyzal/?originalSubdomain=cz>

MANAGEMENTMANIA.COM, 2016. Získávání pracovníků (Recruitment) - ManagementMania.com. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. Praha: ManagementMania.com. [cit. 2023-03-26]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ziskavani-pracovniku-recruitment>

MM, 2019. Pět základních úkolů personálního oddělení. *Zprávy a novinky z HR | HR News* [online]. Praha: IVITERA. [cit. 2023-03-25]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/pet-zakladnich-ukolu-personalniho-oddeleni-id-3705259>

MONTANA, 2022. *Pravá ruka Senior Project Managera*. Facebook [online]. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo?fbid=1237425853756925&set=a.1222062438626600>

MUDULI, Ashutosh a Jeegnessh J. TRIVEDI, 2020. Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal* [online], 27(4): 1615-1631. [cit. 2023-04-15]. DOI 10.1108/BIJ-07-2019-0312. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2395490581/535F7FE73576406CPQ/7?accountid=17116&parentSessionId=E2KY9L%2FasZzq0LP5tpZk3b31BshR1pyig8VSa%2FF%2BsJ0%3D>

MUSCALU, Emanoil, 2015. Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review* [online], 20(3): 351-359. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1768623440/75E117F36E8A470DPQ/3?accountid=17116>

PICARDI, Carrie A., 2019. *Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning & Assessment*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-1-4833-8539-6.

SCHNAKE, Mel, 2016. An Exploratory Investigation of Explanations for the Relative Effectiveness of Employee Recruitment Methods. *American Journal of Management* [online], 16(2): 40-45. [cit. 2023-03-27]. ISSN 2165-7998. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1791900930/8469D18D92F84AA6PQ/1?accountid=17116>

STROJMETAL, 2023. *O nás* [online]. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.strojmetal.cz/o-nas>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

TALENTLYFT, 2023. *What is E-Recruitment?* [online]. Zagreb: AdoptoTech. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-e-recruitment>

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

VYBÍRALOVÁ, Alžběta, 2013. *Metody při výběru zaměstnanců, vybírání vhodného zaměstnance | Flek* [online]. Janová: RYXOO UNIVERSAL. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/metody-pri-vyberu-zamestnancu-vybirani-vhodneho-zamestnance>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*, č. 84/2006. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>