



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System personálního řízení – oblast získávání pracovníků

Vypracoval: Bc. Jiří Staněk
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří STANĚK**
Osobní číslo: **E15578**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém personálního řízení - oblast získávání pracovníků**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení systému personálního řízení se zaměřením na oblast získávání pracovníků ve vybraném podnikatelském subjektu a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému personálního řízení a personální práce; provedení analýzy současného stavu; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti získávání pracovníků v systému personálního řízení.

Rámcová osnova:

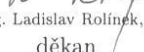
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému personálního řízení oblasti získávání pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 5.4. 2019

.....
Bc. Jiří Staněk

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce.

Dále bych rád poděkoval společnosti ČEVAK a.s., ve které mi bylo umožněno provádět výzkum, zvláště pak některým zaměstnancům za jejich ochotu při poskytování informací.

Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ ŘEŠERŠE	4
2.1	Personální práce	4
2.2	Personální marketing.....	6
2.3	Získávání pracovníků	8
2.3.1	Vytváření pracovních míst.....	9
2.3.2	Analýza pracovních míst	10
2.3.3	Popisy pracovních míst.....	11
2.3.4	Požadavky na pracovníky	11
2.4	Proces získávání pracovníků	13
2.4.1	Zdroje získávání pracovníků.....	14
2.4.2	Metody získávání pracovníků	15
2.5	Současné trendy v získávání pracovníků	21
2.5.1	Candidate Experience	22
2.5.2	Sociální síť.....	22
2.5.3	Mobilní e-recruitment	23
3	CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	25
4	OBLAST ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	26
4.1	Charakteristika společnosti ČEVAK a.s.	26
4.1.1	Organizační struktura společnosti.....	27
4.1.2	Historie společnosti.....	30
4.1.3	Personální oblast společnosti	32
4.2	Současný systém získávání pracovníků	34
4.2.1	Personální oddělení.....	34
4.2.2	Specifikace pracovní pozice	35
4.2.3	Zdroje a metody získávání pracovníků.....	36

5	DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN	44
5.1	Budování Employer Brand.....	44
5.1.1	Využití sociálních sítí pro budování EB	46
5.2	Pracovní inzeráty na sociálních sítích	48
5.2.1	Pracovní inzerát na Facebooku	48
5.2.2	Tvorba náborového videa	54
5.3	Kariérní stránky.....	58
5.4	Spolupráce s personální agenturou.....	60
5.5	Možnosti získávání brigádníků	61
6	ZÁVĚR	65
I.	Summary.....	67
II.	Seznam použitých zdrojů.....	68
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	

1 ÚVOD

Personální řízení je jedna z nejdůležitějších činností v podniku, jelikož je jejím úkolem získat a vybrat budoucí zaměstnance. Správní zaměstnanci jsou pro každou společnost klíčovým prvkem v jejím fungování na trhu.

Důležitá proměnná, která značně působí na situaci na pracovním trhu, je nezaměstnanost. Postavení subjektů na pracovním trhu se s příchodem nízké nezaměstnanosti velmi mění. Uchazeči o pracovní pozice se dostávají do výhodného postavení, ve kterém jim je umožněno rozhodovat se mezi různými nabídkami práce. Naopak zaměstnavatelé jsou v pozici, kdy musí aktivně usilovat o pozornost vhodných uchazečů.

Tématem diplomové práce je systém personálního řízení, konkrétně pak oblast získávání pracovníků. V současné době, kdy panuje jedna z nejnižších nezaměstnaností vůbec, jde o velmi důležitou problematiku, kterou se musí podniky zabývat, pokud chtějí získávat kvalitní zaměstnance a být tak na trhu úspěšní. Pokud organizace chtějí získávat kvalitní pracovníky, musí reagovat na nejnovější trendy v oblasti nábory zaměstnanců a snažit se uchazeče co nejvíce zaujmout a nadchnout pro volné pracovní místo.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, které se prolínají a navazují na sebe. Teoretická část se zabývá celým procesem získávání pracovníků. V práci je nejprve uvedena základní charakteristika personálního řízení a okrajově také personální marketing. Poté je v práci již podrobně rozpracován proces získávání pracovníků, a to v následujícím pořadí: analýza pracovních míst, popis vytváření pracovních míst a požadavky na zaměstnance. Dále práce rozebírá zdroje získávání pracovníků a podrobněji se zabývá metodami pro získávání pracovníků. V závěru teoretické části se práce věnuje trendům v oblasti získávání pracovníků.

V praktické části práce je aplikována teoretická část do praxe následujícím způsobem. V úvodu práce je představen zkoumaný podnik, jímž je ČEVAK a.s. Je zde uvedena historie podniku a charakteristika s podrobným popisem personální oblasti. Následně je v práci uvedena analýza získávání pracovníků. Poté je tato analýza zhodnocena a jsou nalezena kritická místa. Výsledkem zhodnocení jsou pak rozpracované návrhy a doporučení na změny v oblasti získávání zaměstnanců i s propočty finančních nákladů.

2 LITERÁRNÍ ŘEŠERŠE

2.1 Personální práce

Personální práce je jednou z nejdůležitějších oblastí celého řízení organizace. Tvoří část řízení organizace, která se zabývá vším, co se týká člověka vzhledem k pracovnímu procesu (Koubek, 2011). K zajišťování úkolů personální práce je nutné provádět řadu personálních činností, které budou popsány v následujících řádcích:

- **Tvorba a analýza pracovních míst** – neboli plánování pracovníků je důležitým krokem personální práce. Jde o nastolení rovnováhy mezi potřebnými pracovníky a použitelnými firemními zdroji. V podstatě se tedy jedná o jasné definování a vytváření pracovních úkolů, které jsou spojeny do jednotlivých pracovních míst.
- **Personální plánování** – jedná se zejména o správné odhadování a plánování potřeby zaměstnanců v organizaci a také jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců. K podrobnějšímu popsání personálního plánování dojde v následující kapitole.
- **Získávání a výběr pracovníků** – zkráceně se jedná o činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala velké množství kvalifikovaných uchazečů a aby z těchto uchazečů byli vybráni a následně přijati pracovníci s nejlepšími předpoklady a potenciálem pro výkon dané práce.
- **Hodnocení pracovníků** – Jde o hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců – tzn. jak zaměstnanec vykonává svou práci, jaké předpoklady pro ni má, jak dál se zaměstnanec může rozvíjet. V neposlední řadě do této činnosti patří také samotné projednání hodnocení s pracovníkem, ocenění jeho pracovního úsilí a rozhodování o následných opatřeních, které vyplývají z hodnocení.
- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – pracovníci jsou zařazováni na konkrétní pracovní místa nebo jim jsou přidělovány určité role v organizaci. Dále se jedná také o povyšování či přeřazování na nižší funkce nebo rotace práce. Také tato činnost zahrnuje i penzionování a propouštění pracovníků.
- **Odměňování** – systém odměňování v organizaci je především tvořen mzdovou strukturou, tzn. všemi nástroji, díky kterým je tvořena mzdová politika firmy. Tato politika zahrnuje mimo jiné i oblast používání podnětů, které nemají mzdový charakter. Jedná se tedy o hmotné i nehmotné nástroje, díky kterým firma ovlivňuje výkon a motivaci pracovníků.

- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – tato činnost se zabývá identifikací potřeb vzdělávání, plánuje vzdělávání a hodnotí výsledky vzdělávání a také samotnou účinnost těchto vzdělávacích programů.
 - **Pracovní vztahy** – jedná se především o systém a organizaci jednání mezi vedením firmy a řadovými zaměstnanci. Snaha o zlepšování vztahů mezi organizací a zaměstnanci i mezi zaměstnanci navzájem. Tvorba stylu vedení lidí, sledování disciplinárních jednání, agendy stížností, řešení konfliktů, problém komunikace apod.
 - **Péče o zaměstnance** – zabývá se pracovním prostředím, bezpečností a ochranou zdraví při práci, řeší otázky pracovní doby a pracovního režimu. Do této činnosti spadají i záležitosti sociálních služeb pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.
 - **Personální informační systém** – jde o zjišťování, uchovávání, analýzu a zpracování všech informací, které se týkají zaměstnanců, mezd, práce a sociálních záležitostí. Z tohoto systému mohou čerpat informace vedoucí i řadoví pracovníci, popř. i orgány vyskytující se mimo firmo jako např. úřad práce nebo orgán státní správy apod.
- (Koubek, 2011; Veber a kol., 2000).

2.2 Personální marketing

Cílem personálního marketingu je tvorba, případně i vylepšení značky zaměstnavatele (Employer Brand) a návrh strategie pro získávání pracovníků. Značku organizace utváří organizační kultura, rozvoj vztahů mezi zaměstnavatelem a zainteresovanými stranami, realizace hodnot organizace, její vize, mise a cíle. Dobrá značka organizace může zapříčinit snížení nákladů na získávání zaměstnanců a zkrátit čas mezi přijetím pracovníka a získáním skutečné hodnoty z jeho práce (Starineca, 2015).

Na Employer Branding organizace se napojuje tzv. Employee Value Proposition (EVP), což v podstatě znamená, že organizace vytváří tzv. hodnoty v zaměstnání, kvůli kterým pak zaměstnanci v dané organizaci pracují. Např. se jedná o dohodu o tom, co organizace očekává od pracovníka a co je mu za to schopna nabídnout. V případě, že bude zaměstnanec svým pracovním úsilím naplňovat cíle zaměstnavatele, budou mu za odměnu vyplňovány jeho potřeby. Jedná se o jeden z nejlepších nástrojů, jak zaujmout potenciální zaměstnance. Organizace využívající tento EVP model, se také vyznačují kombinací vnitřních a vnějších motivačních faktorů, snaží se, aby se jejich pojetí EVP odlišovalo od konkurence, tyto organizace se orientují nejen na výsledky, ale i na své pracovníky (recruiting.com).

V tomto případě se práce personalisty od práce marketingového specialisty příliš neliší. V personálním řízení se tedy čím dál častěji setkáváme s pojmem personální marketing. Podobně jako klasický marketing usnadňuje a napomáhá prodeji výrobků a služeb, marketing personální usnadní a napomůže k získání potřebných zaměstnanců. Klasický marketing k upoutání zákazníků využívá marketingový mix, který je tvořen čtyřmi faktory (produkt, cena, místo a propagace). Personální marketing má také své faktory: pozice, motivace, odměna za práci na nabízené pozici, organizační kultura a prezentace pracovní pozice na pracovním trhu. Získat pozornost kandidátů a probudit v nich zájem bohužel nestačí, zásadním se stává až stimulace kandidátů k akci, díky které organizace získá vhodné množství adekvátních reakcí na pracovní pozici. Zde personalistům pomůže osvědčený marketingový model AIDA:

- Attention (pozornost) – organizace ji získá tím, že vystaví pracovní nabídku.
- Interest (zájem) – je vyvolán díky informacím o nabízené pozici, stanovením nabídky a požadavků organizace.

- Desire (touha) – vznikne v momentě, kdy se kandidát rozhodne pracovat pro vybranou organizaci.
- Action (jednání) – fáze, kdy kandidát již reaguje na nabízenou pozici, zasílá náležité dokumenty
(Armstrong, 2015; sciencedirect.com).

V roce 2016 uskutečnila společnost iCIMS výzkum o náborovém marketingu. Zde se 86 % profesionálů v oblasti lidských zdrojů shoduje na tom, že získávání zaměstnanců se stále více podobá marketingu. Tento výsledek je podporován faktem, že 94 % kandidátů reaguje na pracovní nabídku v případě, funguje-li organizace i v online prostředí. Pro 80 % uchazečů o zaměstnání je vzhled webových stránek dané organizace velmi důležitý (custom.forbes.com).

2.3 Získávání pracovníků

Podle Koubka (2011) je získávání zaměstnanců jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do určité míry (společně s výběrem zaměstnanců) rozhoduje o tom, kolik a jaké zaměstnance bude mít podnik k dispozici.

Hlavním úkolem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatečné množství vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří budou splňovat nezbytné požadavky na zaměstnance, které jsou stanovené samotnou organizací jednak podle vlastních potřeb (dosavadní praxe, dosažené vzdělání, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak také podle zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost apod.). Výsledkem získávání pracovníků je přiměřený počet vhodných kandidátů o zaměstnání, splňujících nezbytné požadavky na zaměstnance, přičemž tyto vhodné kandidáty o zaměstnání pozve zaměstnavatel k výběru zaměstnanců. (Šikýř, 2016).

Koubek (1997) také píše, že získávání zaměstnanců spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních kandidátů, informování o volných pracovních pozicích v podniku, dále nabízení těchto volných pozic a často také o přesvědčování vhodných kandidátů o výhodnosti práce v podniku. Získávání pracovníků v neposlední řadě spočívá také v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o kandidátech (tyto informace později slouží pro výběr nejvhodnějších z nich) a v administrativním a organizačním zajištění všech těchto činností.

Získávání zaměstnanců je personální činnost, která má velmi dobře metodologicky propracovaný postup, jenž je výhodný dodržovat. Zde si uvedeme posloupnosti jednotlivých kroků při získávání zaměstnanců:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých se založí získávání a pozdější výběr zaměstnanců.
5. Identifikace potenciálních zdrojů kandidátů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od kandidátů o zaměstnání.
8. Formulace nabídky zaměstnání.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od kandidátů a jednání s nimi.
11. Předvýběr kandidátů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu kandidátů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení.
(Koubek, 2011).

Požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny pomocí popisů pracovních míst, či pracovních rolí a specifikací požadavků na pracovníky. Tyto dokumenty obsahují informace umožňující vytvořit a zveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit a informovat agenturu nebo prozkoumat a posoudit způsobilost kandidátů s využitím výběrových testů a pohovorů (Armstrong, 2015).

2.3.1 Vytváření pracovních míst

Koubek (2011) ve své práci uvádí, že tvorba pracovních míst představuje proces přidělování, strukturování a spojování pracovních úkolů a odpovědností takovým způsobem, aby je mohl efektivně vykonávat zaměstnanec s určitými pracovními schopnostmi (např. praxe, odborná příprava na povolání, chování či charakteristika osobnosti). Jde zároveň o proces, kde se vytváří podmínky pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědností (např. stroje a nástroje, různá zařízení, pracovní prostředí) a zařazování pracovních pozic do kontextu ostatních pracovních míst v organizaci a do kontextu výrobních a pracovních úkolů organizace.

Definované pracovní úkoly a vytvářené pracovní pozice:

- musí zabezpečit plnění cílů organizace i uspokojení potřeb pracovníků;
- musí správně využívat a rozvíjet schopnosti pracovníků;
- musí pracovníky uspokojovat a podněcovat;
- nesmí pracovníky ohrožovat ani poškozovat;
- musí být v souladu s právními předpisy
(Šikýř, 2016).

Dle Koubka (2011) má proces vytváření pracovních míst tuto podobu:

1. Stanovení výrobních cílů organizace.
2. Rozdělení těchto cílů do samostatných pracovních úkolů.
3. Určení rozsahu jednotlivých pracovních úkolů.
4. Zjištění organizačních a technických podmínek pracovních úkolů.

5. Určení standardního postupu při vykonávání jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na tyto organizační a technické podmínky.
6. Stanovení požadavků na schopnosti pracovníka, aby byl schopen vykonávat jednotlivé pracovní úkoly.
7. Stanovení standardní časové náročnosti.
8. Stanovit vhodné množství každého typu zaměstnání s ohledem na žádaný rozsah pracovních úkolů.

2.3.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst shromažďuje, uspořádává a vyhodnocuje informace o druzích pracovní činnosti, přičemž výsledkem pracovní analýzy je popis práce konkrétní pracovní pozice (Stýblo, 2003).

Analýza pracovního místa je proces, kde dochází ke zkoumání a zpracování jednotlivých údajů o pracovních pozicích a požadavcích na pracovníky, aby byli schopni danou práci vykonávat (Šikýř, 2016).

Stýblo (2003) popisuje hlavní důvody, proč jsou analýza práce a popis práce v personální praxi užitečné:

- naplánování budoucích potřeb v personální oblasti;
- výběr vhodných kandidátů na volné pracovní pozice;
- stanovení potřeb vzdělávání a tréninku pracovníků;
- vytyčení cílů a standardů;
- rotace pracovníků dle požadavků pracovních míst;
- stanovení podmínek a forem odměňování pracovníků;
- zjištění, jak změny ovlivňují charakter pracovního místa a nároky pro úspěšný výkon.

Armstrong (2015) ještě dodává, že při analýze pracovních míst má být využito větší množství zdrojů informací a větší množství kombinace metod získávání informací o pracovních pozicích.

2.3.3 Popisy pracovních míst

Popis pracovních míst (rolí) vymezuje celkový účel konkrétního pracovního místa, vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovního místa. Pro účely získávání pracovníků se popis pracovních míst doplňuje informacemi, které se týkají pracovních podmínek (mzda, benefity nebo pracovní doba), o zvláštních požadavcích na práci (např. cestování, měnící se místo výkonu práce nebo obtížný pracovní režim) nebo také možnostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. Pokud je popis pracovního místa takto připravený, stává se východiskem pro zpracování požadavků na zaměstnance (Armstrong, 2015).

Janišová a Křivánek (2013) vnímají popis pracovního místa jako důležité vymezení vztahu pracovníka k organizaci. Popis pracovního místa zahrnuje:

- název pracovního zařazení;
- význam pracovního zařazení;
- činnosti, které budou prováděné na pracovní pozici;
- zařazení v organizační struktuře spolu s vymezením odpovědností za řízení personálu;
- měřitelné parametry výkonu;
- žádané dovednosti a znalosti;
- pracovní podmínky;
- a pokud je třeba, tak i pracovní pomůcky.

Bez specifikování a popisu pracovního místa nelze efektivně získávat a vybírat pracovníky, spravedlivě ohodnotit jejich výkon a odměňovat je. Může docházet i k problémům určení potřeby vzdělávání, nelze efektivně rozmisťovat zaměstnance a mnohé další (Koubek, 2011).

2.3.4 Požadavky na pracovníky

Tyto požadavky v sobě zahrnují znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon práce. Také sem řadíme chování očekávané od pracovníka (schopnosti chování) nebo kvalifikaci, vzdělání, výcvik a zkušenosti potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, schopností a dovedností. Specifikace požadavků na pracovníka může obsahovat následující položky:

- **Znalosti** – vše, co musí potenciální zaměstnanec vědět, aby mohl danou práci vykonávat.

- **Dovednosti a schopnosti** – co vše musí být schopen uchazeč dělat, aby mohl práci vykonávat. Dovednosti můžeme dělit na psychomotorické (týkají se zejména rychlosti a přesnosti) a sociální (schopnost komunikace s jinými zaměstnanci, schopnost vést lidi, motivovat je či kontrolovat).
- **Schopnosti chování** – chování, které je požadované k úspěšnému výkonu práce. Tyto schopnosti musí být specifikovány vždy pro konkrétní pracovní místo či roli, v nejlepším případě na základě analýzy chování zaměstnanců, kteří svou práci vykonávají efektivně.
- **Odborná příprava a výcvik** – vzdělání nebo odpovídající výcvik, který by uchazeč měl mít.
- **Praxe** – pracovní zkušenosti, především takové, které jsou získané na podobném pracovním místě.
- **Specifické požadavky** – jakékoliv požadavky, které jsou na zaměstnance kladené v určitých oblastech, např. vyvíjení nových výrobků nebo vyhledávání nových trhů, zlepšování prodeje, produktivity apod.
- **Zvláštní požadavky** – například cestování, měnící se místo výkonu práce, obtížný pracovní režim apod.
(Kleibl a kol., 1997; Armstrong 2015).

Wilton (2013) ve své knize uvádí, že analýza pracovní pozice umožňuje sestavit popis pracovní pozice. V tomto popisu jsou pak uvedeny veškeré informace o konkrétní pracovní pozici. Využitím tohoto popisu se značně usnadní následná práce se získáváním a také i výběrem pracovníků. Díky tomu je možné sestavit jasný popis, dle kterého organizace může vytvořit výběrová kritéria na uchazeče.

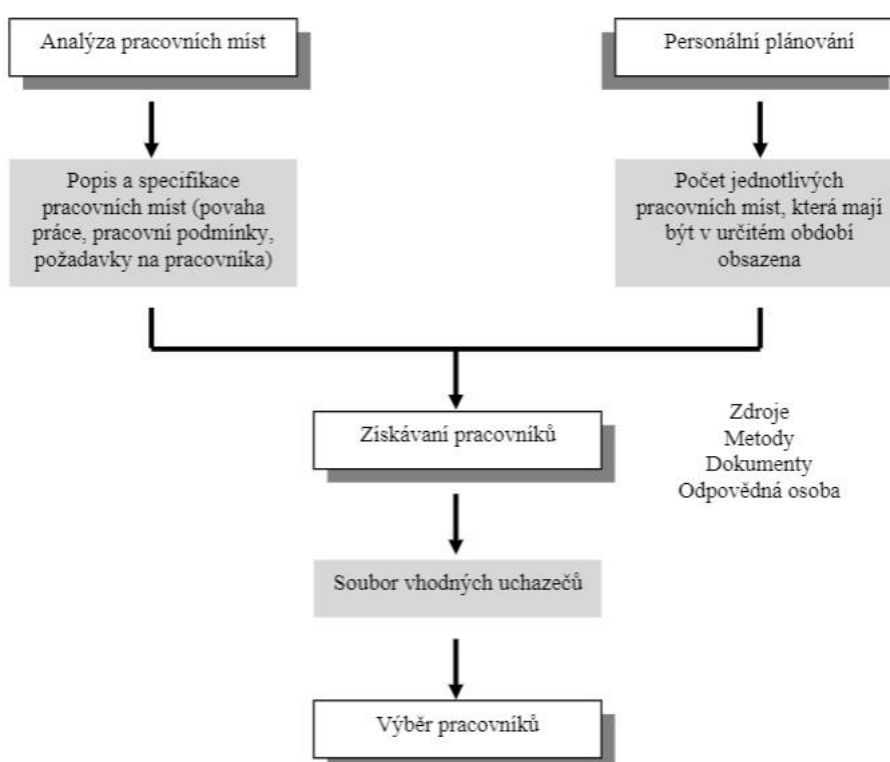
Armstrong (2015) ve své knize Řízení lidských zdrojů dále rozvádí, že požadavky na zaměstnance je třeba vymezit do čtyř kategorií podle důležitosti:

- **Nezbytné** – jde o vlastnosti kandidáta, které musí mít, bez těchto vlastností nemůže podat žádaný pracovní výkon.
- **Žádoucí** – přispívají k dobrému pracovnímu výkonu, ovšem nejsou bezpodmínečně nutné.
- **Vítané** – pokud kandidát disponuje těmito schopnostmi, zvyšují jeho využitelnost v organizaci, ale opět nejsou nutné.
- **Okrajové** – pro pracovní výkon nejsou nutné.

2.4 Proces získávání pracovníků

Základním předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních pozic. Tuto znalost organizace získá pomocí analýzy pracovních míst a také pomocí předvídání uvolňování nebo vytváření nových pracovních pozic, což je úkolem personálního plánování. Vztah mezi analýzou pracovních pozic, personálním plánováním, získáváním zaměstnanců a následný výběr zaměstnanců je znázorněn ve schématu (Koubek, 1997).

Obrázek 1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků



Zdroj: Koubek, 1997

Volná pracovní pozice znamená pro organizace náklad nad rámec. Proto organizace musí usilovat o to, aby byla doba, kdy je pozice neobsazená, co nejkratší. Procesu získávání pracovníků se v organizacích často přisuzuje menší pozornost než samotnému výběru pracovníků. Je ovšem důležité poznamenat, že získávání pracovníků je minimálně stejně důležitou složkou jako výběr, jelikož je zde určen vzorek kandidátů, který později prochází výběrovým procesem (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

2.4.1 Zdroje získávání pracovníků

V praxi disponujeme dvěma základními zdroji pro získávání zaměstnanců – zdroje vnitřní a zdroje vnější. Některé firmy využívají vnitřních zdrojů k tomu, aby volné pracovní pozice byly vždy nejprve, pokud je to možné, nabídnuty vlastním zaměstnancům. V takové firmě má pak vždy každý pracovník možný karierní postup, a tedy i větší pracovní jistotu. Pro zaměstnance daného podniku to může být i jistá forma motivace k práci a zdokonalování. Čerpání z vnitřních zdrojů mimo jiné také pomáhá organizaci udržet si současné zaměstnance. Využívání vnitřních zdrojů je snáze proveditelné a efektivnější, jak z hlediska nákladů, tak i informací o daném zaměstnanci.

Vnitřní zdroje – výhody a nevýhody

Výhody

- dobrá znalost pracovníka – jeho znalosti, postoje a přístup k práci
- pracovník zná, jak organizace funguje, zná spolupracovníky, je již začleněn v týmu
- naplnění plánů kariérového postupu pracovníka, zvyšování jeho motivace práce
- snadněji se identifikuje rozvojová potřeba pro pracovníka
- při využití vnitřních zdrojů dochází k rychlejšímu obsazení daného pracovního místa
- eliminace fluktuace zaměstnanců
- nízké náklady na získání pracovníka, nižší investice vložené do pracovníka z důvodu jeho znalosti dané organizace

Nevýhody

- omezený výběr
- stávající pracovníci nepřinesou tolik nových myšlenek a nápadů
- podniková slepota
- zklamání ostatních pracovníků, kteří o pozici usilovali, méně uznání, rivalita
- někdy může docházet k povyšování jen za zásluhy bez ohledu na to, zda má zaměstnanec na novou pozici předpoklady

Vnější zdroje – výhody a nevýhody

Výhody

- širší možnost výběru
- noví pracovníci přinášejí nové zkušenosti, rozšíření obzorů, nové impulzy pro organizaci
- přesné pokrytí potřeby – dokážeme přijmout pracovníka, který má přesné znalosti a dovednosti na danou pozici a není třeba ho dále vzdělávat
- příchozí je rychleji akceptován a respektován
- pracovník přesněji vnímá nedostatky v organizaci

Nevýhody

- vysoké náklady na získání zaměstnance z vnějšího prostředí
- delší doba, než se nový pracovník na pozici zapracuje
- může podněcovat zvyšování fluktuace
- obsazení místa trvá déle
- stres z nového prostředí
- blokace kariérního postupu pro stávající zaměstnance
(Janišová a Krivánek, 2013; Mayerová a Růžička, 2000; Stýblo, 2003).

2.4.2 Metody získávání pracovníků

Koubek (1997) uvádí, že podnik musí dát vhodným kandidátům na vědomí, že v podniku existuje volné pracovní místo a zlákat tak lidi, aby se o tuto pozici ucházeli. Volba metod získávání pracovníků je závislá na tom, zda se podnik rozhodne získávat pracovníky z vnějších či vnitřních zdrojů, jaké jsou požadavky pracovní pozice na pracovníka (kvalifikace, zvláštní schopnosti zaměstnance apod.), jaká je situace na trhu práce, především na lokálním trhu, kolik finančních prostředků může podnik vynaložit na získání zaměstnance a také jak rychle potřebuje pokrýt pracovní pozice.

Šikýř (2016) popisuje metody získávání zaměstnanců jako specifický postup oslovení a přilákání potenciálních kandidátů o zaměstnání, přičemž určení vhodné metody získávání pracovníků je závislé na mnoha okolnostech. Jako příklad uvádí:

- jaká pracovní pozice (místo) se obsazuje;
- zda je využito vnějších nebo vnitřních zdrojů zaměstnanců;

- jaké jsou požadavky a podmínky volné pracovní pozice;
- jaký je aktuální stav na vnitřním a vnějším trhu práce;
- jaký je zájem potenciálních kandidátů na zaměstnání;
- jakou pověst má firma jako zaměstnavatel;
- kolik je k dispozici času a finančních prostředků.

Šikýř (2016) dále doporučuje různou kombinaci metod získávání, jejichž použití se odlišuje od toho, zda organizace hledá pracovníky ve vnitřních nebo vnějších zdrojích.

Použití metod při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

- inzerce na intranetu, nástěnce či místní vývěsce;
- rozeslání nabídky volné pracovní pozice elektronickou poštou;
- doporučení stávajícího zaměstnance;
- přímé oslovení vhodného pracovníka v organizace.

Použití metod při získávání pracovníků z vnějších zdrojů

- inzerce na internetu, v tisku, televizi či rozhlas;
- spolupráce s personálními agenturami, školami a úřady práce;
- přímé oslovení vhodného kandidáta mimo organizaci.

Metod pro získávání zaměstnanců existuje ještě celá řada a organizace se ve většině případů neomezují pouze na některou z nich, ale využijí více možností. Zde si uvedeme některé z těchto metod.

Inzerování

Správný pracovní inzerát by měl popisovat nabízenou pracovní pozici i její výhody, poskytovat informace o organizaci a poradit potenciálním kandidátům, jakým způsobem se mohou o pozici ucházet (Stýblo, 2003).

Dle Armstronga (2015) by měl běžný inzerát splňovat následující náležitosti:

- **Zajistit kandidáty** – správný inzerát má oslovit a nalákat dostatečný počet vhodných kandidátů s minimálními náklady.
- **Upoutat pozornost** – musí v potenciálních kandidátech vzbudit zájem, musí být zajímavější než u konkurence.
- **Vzbudit a udržovat zájem** – to, co organizace nabízí, musí podat zajímavým způsobem, jen tak dokáže u vhodných uchazečů vzbudit a udržet zájem.

- **Stimulovat k odpovědi** – inzerát by měl vyznít způsobem, jenž podnítl dostatečný počet vhodných kandidátů k odpovědi.

Inzerce může být v mnoha podobách, jako např. inzerát v televizi, tiskovinách, rádiu, vývěsce v podniku či na internetu. Baum a Kabst (2014) provedli zajímavou studii, ze které vyplynulo, že mladí lidé méně vnímají inzerci v tiskovinách ve srovnání s inzercí na internetu. Důvodem je oslovení širší masy lidí, díky této internetové inzerci a také preference jednotlivých kandidátů na práci. Výsledkem této studie je tvrzení, že v budoucnu bude převažovat vyhledávání inzerci na internetu před tiskovinami z toho důvodu, že se do pracovního života budou zapojovat mladší lidé.

Personální agentury

V současné době je spolupráce firem a personálních agentur velice rozšířená. Velká většina těchto agentur nenabízí pouze získávání pracovníků, ale i jejich výběr. Na trhu práce si personální agentury již získaly své místo, jelikož úřad práce není schopen v plném rozsahu plnit úkoly, které od nich vyžaduje trh nezaměstnanosti. Pokud organizace spolupracuje s těmito personálními agenturami, musí se naučit správně a jasně formulovat své požadavky. Organizace sama rozhoduje, jakých agenturních služeb využije a zda o sobě poskytne jen základní nebo už podrobnější informace (Stýblo, 2003).

Personální agentury obvykle mají vlastní databáze lidí, kteří usilují o zaměstnání a také si předplácí inzertní služby. Personální agentury se většinou specializují pouze na určitý okruh profesí, proto si organizace musí dát pozor, s jakou agenturou naváže kontakt. Výhody těchto agentur jsou, že dokážou do organizace přivést již „hotového pracovníka“, jelikož mají své vlastní výběrové řízení, jež je postaveno na kritériích, které dostanou od organizace usilující o nové pracovníky. Naopak nevýhodou se stává vysoká finanční náročnost. Většinou služeb agentur využívají velké organizace (Dale, 2007).

Úřad práce

Úřady práce jsou běžně využívány pro získávání administrativních i manuálních pracovníků. Jde o metodu, která nemá pro organizaci velkou finanční náročnost, ovšem úspěšnost závisí na situaci trhu práce v daném regionu. Úřady práce vyžadují podrobnou formulaci požadavků organizace. Úřad práce poté může zajistit první kolo výběru kandidátů a v některých případech má možnost organizacím poskytnout finanční příspěvek za zaměstnání určité kategorie pracovníků. Nevýhodou je omezený počet kandidátů, kteří jsou registrovaní na úřadu práce. Celkově to můžeme shrnout tak, že

úřady práce jsou vhodné pro malé a střední podniky, kde nabízené pracovní pozice nevyžadují vysokou kvalifikaci na zaměstnance (Armstrong, 2015; Stýblo, 2003; Koubek 2011).

Doporučení zaměstnanců

Stýblo (2003) tvrdí, že úspěšnost této metody je závislá na tom, jak jsou současní zaměstnanci informováni o uvolněných či nově vzniklých pozicích a také, jaké informace o nich mají.

Výhodou této metody je často rychlý a levný způsob získání pracovníků. Pracovníci, které zaměstnanec doporučuje, jsou většinou vhodní jak po stránce odborné, tak i profesní. Nevýhodou je pak malé množství uchazečů na výběr a jejich porovnávání mezi sebou (Koubek, 2011).

Vzdělávací instituce

Mnoho pracovních pozic je možné obsadit absolventy škol, přičemž pro některé podniky mohou být absolventi škol hlavním zdrojem kandidátů. Pro určité organizace je důležité každoroční získávání absolventů vysokých škol, pro které vydávají zajímavé informační materiály, organizují propagační akce a uplatňují na ně odzkoušené metody výběr (Armstrong, 2015).

Výhodou této metody je nízká finanční náročnost. Vztah mezi organizací a vzdělávací institucí funguje na tom principu, že škola sama nabízí volné pracovní pozice dané organizace. Studenti mnohdy chodí do spřátelených organizací na stáže a letní brigády. Nevýhodou jsou pak většinou chybějící pracovní zkušenosti absolventa a sezónnost nástupu do zaměstnání (Koubek, 2011).

Online recruitment

Neboli e-recruitment využívá internet k inzerci volných pracovních pozic, poskytuje popis o volných pracovních místech v organizaci a umožňuje elektronickou komunikaci (e-mail) mezi organizací a kandidáty. Kandidáti se mohou o zaměstnání ucházet online a pomocí e-mailu mohou organizacím nebo personálním agenturám odesílat své žádosti a životopisy. Využívají se především webové stránky organizací a pracovních agentur, pracovní servery a nově se také velice rozšířilo využívání sociálních médií (Armstrong, 2015).

Výhoda e-recruitment je, že lze oslovit široký okruh lidí, je levnější a rychlejší než klasické inzerce, poskytne podrobnější informace o pracovních pozicích a umožňuje online vyřízení žádostí o zaměstnání. Naopak nevýhodou může být značné množství nevhodných žádostí, nebo skutečnost, že mnoho kandidátů stále preferuje jiné formy hledání zaměstnání (Armstrong, 2015).

- **Webové stránky organizace**

Tyto stránky mohou jednoduše obsahovat seznam volných pracovních pozic a potřebné kontaktní údaje. Ovšem v dnešní době si organizace většinou dávají záležet na propracovanější verzi webových stránek. Takové stránky obsahují zpravidla vlastní sekci s názvem „Kariéra“, zde je pak přesně popsáno, jaké požadavky musí uchazeč splňovat, aby mohl usilovat o volné pracovní místo a také na jaké benefity může mít v případě jeho zaměstnání nároky. Pokud kandidát projeví zájem o nabízenou pozici, může většinou ihned reagovat vyplněním on-line dotazníku a přiložením životopisu. Tyto údaje má pak organizace přehledně zpracované a personální pracovník pak může poměrně snadno a rychle porovnávat ostatní uchazeče mezi sebou a volit tak ty nejvhodnější. Zároveň si tímto způsobem může organizace ověřit úroveň počítačové gramotnosti uchazečů (Armstrong, 2015; Šikýř, 2016).

Cílem organizace je, aby webová stránka uchazeče zaujala do takové míry, že na ní stráví dostatek času pro zjištění všeho potřebného o organizaci či nabízené pozici a doufá, že by se případný uchazeč na stránku později i vrátil. Efekt prvního dojmu je velice důležitý pro další budoucí návštěvnost stránek organizace. Pro úspěšnost webových stránek je nutné zajistit jednoduchý přístup, uživatelsky nenáročné prostředí a dvousměrný komunikační kanál. Stěžejní je, aby stránky byly navrženy takovým způsobem, že vždy povedou k nabídce pracovních míst. Některé organizace nabízejí na svých stránkách dokonce testy, díky kterým si může uchazeč vyzkoušet, zda se na volnou pracovní pozici hodí a zda na ni má dostatečné předpoklady. Testování by ovšem nikdy nemělo fungovat jako bariéra pro podání klasické žádosti o volnou pracovní pozici (Walker, 2003).

- **Pracovní servery**

Jde o servery, kam jsou umístěovány nabídky práce. Jsou zde popsány požadavky na volné pracovní pozice a popsány kontaktní údaje v případě zájmu uchazečů. Největším portálem v České republice je JOBS.CZ, má vysokou návštěvnost a velmi přívětivou

uživatelskou náročnost. Portál nabízí široké spektrum inzercí, a to včetně přístupu do databáze, kde jsou zveřejněni životopisy uchazečů. Dalším portálem je SPRACE.CZ, velká výhoda tohoto portálu je, že je zde možné inzerovat zdarma. K dalším portálům můžeme také řadit JOBDNES.CZ, u kterého je výhodou, že nabízí propojení s tištěnými deníky jako MF Dnes, Lidové noviny a Metro. Je zde také k dispozici databáze životopisů. Dalšími portály jsou např. HLEDAMPRACI.CZ a PRACE.CZ (Matějka a Vidlař, 2002).

Dalším, ne úplně typickým pracovním portálem je server s názvem Proudly.cz. Dalo by se říct, že je to nástupce klasických pracovních portálů, je pro ně moderním konkurentem. Proudly.cz je služba určená spíše pro mladší uchazeče a soustředí se o co nejpřesnější pohled do pracovní kultury, prostředí a kolektivu organizace, což je v současné době pro mladé uchazeče důležitější než finanční motivace. Proudly.cz se pohybuje v moderním a uživatelsky nenáročném prostředí a organizaci se zde prezentují pomocí fotek a videí, které se v dnešní době stávají trendem v získávání pracovníků (proudly.cz).

- **Sociální sítě**

Jedná se především o systémy sociálních sítí jako jsou Facebook či LinkedIn, zde si každý uživatel pomocí vložení informací o sobě samém založí vlastní profil, který mu pak umožňuje navázat a rozvíjet kontakty s dalšími uživateli. Pomocí těchto kontaktů je možné vyhledat nové přátele, zákazníky, zaměstnance či obchodní partnery. Tyto sociální sítě umožňují efektivně informovat kandidáty na volná pracovní místa a současně také vyhledávat a kontaktovat vhodné kandidáty na zaměstnání pomocí jejich profilů, které jsou veřejné. Podrobněji se budeme touto problematikou zabývat v kapitole s názvem Trendy v získávání pracovníků (Šikýř, 2016).

2.5 Současné trendy v získávání pracovníků

Současné trendy v získávání zaměstnanců se neodmyslitelně dotýkají komunikačních a informačních technologií. Informační technologie jsou s našimi životy spjaty do takové míry, že už si jen těžko dokážeme představit život bez nich. Díky těmto technologiím máme extrémně rychlý přístup ke všem možným informacím a velice jednoduchý a rychlý komunikační proces. Aktuálně je v České republice velice nízká nezaměstnanost a poměrně vysoká nabídka práce. Je proto nezbytná větší angažovanost personalistů, jelikož musí na danou situaci reagovat, být aktivní a snažit se co nejlépe zaujmout potenciální uchazeče a z důvodu, že velké procento lidí tráví svůj čas na internetu, může být oslovení uchazečů na síti právě jednou z nejefektivnějších a nejjednodušších cest.

Současné generace můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- X – děti narozené v letech 1965 – 1977
- Y – děti narozené v letech 1977 – 1993
- Z – děti narozené v letech 1993 – 2005

Nás primárně zajímá generace Y, jelikož bude do roku 2025 tvořit převážnou většinu populace v produktivním věku. Tato generace prakticky vyrůstala s technologiemi již od svého raného dětství, díky tomu lépe ovládá i pokročilejší technologie jako např. mobilní telefony. Je označována jako multitaskingová a multimediální generace. Jde o generaci, která jako první využívá více internet než sledování televize. Pro generaci Y není primárně nejdůležitější jen platové ohodnocení, ale i vzdělávat se a rozvíjet v podniku. Dalším znakem je, že se nesoustředí pouze na kariéru, jde jim o udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (kariera.ihned.cz).

Organizace si tedy musí uvědomit a rozpoznat požadavky generace Y a nenabízet této generaci pouze plat, ale i nějakou přidanou hodnotu v podobě různých benefitů.

V současné době mezi nejvýznamnější trendy v získávání zaměstnanců patří rozhodně e-recruitment, kde se prakticky odehrává celý proces získávání pracovníků. Především pak na webových stránkách organizací a sociálních sítích, ale i v dnešní době stále častěji rozšířený mobilní e-recruitment.

2.5.1 Candidate Experience

Candidate Experience (CE) neboli zkušenosti kandidáta patří mezi hlavní pilíře při budování atraktivní značky zaměstnavatele. Uchazeči o zaměstnání si dají práci s vyhledáváním budoucího zaměstnavatele, dozvídáním se o pracovní pozici, psaním životopisu nebo motivačního dopisu. Více jak 50 % reakcí na pracovní nabídku se nikdy nedočká odpovědi. Organizace dělá velikou chybu, pokud kandidátům, o které nemá zájem, na žádost neodpoví. Takto odmítnutý kandidát dokáže speciálně v dnešní době sociálních sítí nadělat organizaci velké problémy. Tím, že o své negativní zkušenosti hovoří s přáteli a ti to zase rozšiřují dále, může se organizace ocitnout v očích veřejnosti jako nespolehlivá. Obzvláště, když se tato negativní zkušenost může díky sociálním sítím šířit extrémně rychle. Tento jev se nazývá Word of Mouth (WOM). WOM má velký vliv na budování Employer Brand, proto je důležité nevhodné kandidáty neodbyvat a alespoň jim sdělit slušné odmítnutí. CE není pouze o odpovědích kandidátům, ale především o dojmu z osobního setkání. Také o tom, jak se uchazeči při osobním setkání budou cítit, jaká je atmosféra v podniku, zda dostali např. vodu či kávu nebo jak s nimi personalista jedná (talentlyft.com; recruitingsocial.com).

2.5.2 Sociální sítě

Sociální sítě se stávají postupem času velice důležitým nástrojem v procesu získávání zaměstnanců. Slouží jako alternativa pracovních portálů a dokáží poskytnout více informací o uchazeči než pohovor. Velká většina personálních pracovníků věří, že se sociální sítě stanou plnohodnotným nástrojem nebo dokonce zcela nahradí stávající nástroje v procesu získávání pracovníků. Internetová populace ve většině případů hledá práci na internetu, jedná se o 80 % populace, nicméně 75 % z nich vyhledává práci na pracovních portálech a jeden z pěti kandidátů pokračuje dále na sociální sítě. Z tohoto výsledku je patrné, že pracovní portály jsou dominantní v procesu získávání zaměstnanců, ovšem sociální sítě se mohou považovat za jejich konkurenta. Profily uchazečů na sociálních sítích kontroluje celkem 91 % zaměstnavatelů, přičemž jednoho z pěti uchazečů se zaměstnavatel díky zjištěným informacím rozhodne zaměstnat a naopak 45 % případů tato kontrola zaměstnavatele spíše odradí od přijetí uchazeče (Bohmova a Pavlicek, 2015).

Sociální sítě si v dnešní době zakládá většina firem. Ne vždy se ale firmám daří na těchto sítích správně fungovat, nejsou zaměstnanci, kteří by se správně těchto stránek věnovali a nemají na to dostatek času. Pokud si již firma tyto stránky zřídí, měla by se

jim věnovat pořádně. Pro náborové účely je zde nejlepší LinkedIn, ovšem Facebook před nedávnem také spustil funkci nabídky pracovních míst. Je důležité být kreativní, nezahlcovat svou stránku na sociální síti jen nabídkami práce a být aktuální a včasně odpovídat na všechny reakce (kariera.ihned.cz).

Dalším velice zajímavým nástrojem je YouTube kanál, který již také funguje jako sociální síť. Na YouTube můžeme sledovat a nahrávat videa, případně je i komentovat. Organizace může vkládat videa, kde představuje svou činnost, může natáčet rozhovory s pracovníky nebo také vytvářet vzdělávací videa. Díky těmto videím může uchazeč lépe poznat danou organizaci a představit si i klima, které v podniku panuje. Velkým trendem je tvorba náborových videí, které obsahují všechny informace v jednom a zároveň jsou schopny přimět kandidáty, aby se o nabízené volné pracovní místo ucházely. Popularita těchto videí stále roste a organizace jsou ochotny do nich investovat stále více finančních prostředků. Podnik poté může tyto videa sdílet na dalších sociálních sítích a oslovit tak větší masu potenciálních uchazečů. Dle nejnovějších statistik zasáhnou videa na YouTube nejen mladší lidi, ale i starší cílovou skupinu (marketup.cz).

2.5.3 Mobilní e-recruitment

V dnešním světě touží být lidé neustále online, a to jim mobilní telefony umožňují. Lidé nechtějí čekat až se dostanou k počítači či notebooku a zjistit si tak určité požadované informace nebo zareagovat na inzerované pozice, chtějí to vyřídit ihned. Chytré telefony jsou velice oblíbené, lidé s nimi mohou být připojeni kdykoliv a kdekoliv. Existuje více uživatelů mobilních telefonů než počítačů (Niklas, 2011).

V původní podobě byl mobilní recruitment používán při telefonování uchazečům či zasílání SMS zpráv. Dnes ho lze rozdělit na dvě oblasti. První oblastí je optimalizace webových stránek organizace pro uživatele chytrých telefonů. Je tedy velice důležité, aby organizace zoptimalizovala své webové stránky tak, aby byly uživatelsky přívětivé i pro mobilní telefony a druhá oblast se týká veškeré nadhodnoty, kterou mobilní telefony poskytují na rozdíl od počítače, jedná se především o mobilní aplikace a GPS lokaci (Niklas, 2011).

Mobilní aplikace

Nově jsou mobilní aplikace ve světě chytrých telefonů považovány za fenomén dnešní doby. Stahovat lze aplikace v obchodech, které jsou automaticky přístupné na většině chytrých telefonech. Aplikace jsou pak v těchto virtuálních obchodech nabízeny

buďto zcela zdarma nebo za malý poplatek. Prakticky každý vlastník chytrého telefonu mobilní aplikace využívá, jsou to aplikace, které usnadňují svým uživatelům běžný den. Díky rozšířenosti využívání mobilních aplikací, jsou vytvářeny i aplikace, které organizacím usnadňují získávání pracovníků, a naopak uchazečům o zaměstnání zase usnadňují hledání vhodného pracovního místa.

- **Práce za rohem**

Tato aplikace byla vytvořena roku 2016, za tvorbou stojí společnost, které patří pracovní portál jobs.cz. Aplikace je přístupná pro android i iOS uživatele. Hlavním cílem aplikace je, aby uživatelé, kteří jsou na aplikaci přihlášení, nemuseli za prací dojíždět a nabídky práce dostávali pouze ze svého nejbližšího okolí. Uživatel si sám zvolí lokality, ve kterých by měl zájem pracovat, dokonce si může zvolit i maximální možnou vzdálenost, kterou je schopen za prací dojíždět. Uživatel přímo v aplikaci může zasílat odpovědi na inzerci společně s jeho životopisem (pracezarohem.cz).

- **QuickJOBS**

Mobilní aplikaci QuickJOBS vytvořil student, jehož účelem bylo nabídnout studentům různé brigády (přivýdělnky) při studiu. Aplikace je zcela zdarma, může si ji stáhnout uživatel s androidem i iOS a je určena jak pro studenty, tak i pro zaměstnavatele či personální agentury, kteří nabízejí jednorázovou práci. Uživatelům s profilem je zasláno upozornění s nabídkou práce, uživatel následně může nebo nemusí projevit zájem o nabídku. Pokud zájem projeví, čekají na reakci zaměstnavatele, ten je může rovnou kontaktovat. V aplikaci také funguje hodnocení pracovníků a zaměstnavatelů, které funguje tak, že poté, co se uživatel domluví se zaměstnavatelem na vzájemné spolupráci, po skončení této spolupráce se navzájem hodnotí. Ostatní uživatelé QuickJOBS hodnocení vidí a na základě tohoto hodnocení se pak rozhodují o vzájemné spolupráci (quickjobs.cz)

V následující části bude práce zaměřena spíše na trendy v oblasti získávání pracovníků, a to z důvodu, že pokud chce společnost získávat kvalitní a kvalifikované zaměstnance do svých řad, musí reagovat na současnou situaci. Ta je pro firmy složitá kvůli současnému stavu na trhu práce. Je minimální nezaměstnanost a společnosti musí prakticky bojovat o každého kvalitního zaměstnance. Praktická práce bude pojednávat o tom, jak by měla zkoumaná společnost zvyšovat svou Employer Brand a jak co nejlépe využít současné trendy v oblasti získávání pracovníků.

3 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je zhodnocení systému personálního řízení se zaměřením na oblast získávání pracovníků ve společnosti ČEVAK a.s. Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat návrhy změn, které přispějí ke zlepšení a zefektivnění fungování společnosti v této oblasti.

V teoretické části práce je obsažen literární přehled, který je utvořen souhrnem dat a informací čerpaných z internetu a odborné literatury, který se zabývá procesem získávání pracovníků, od vytváření pracovních míst, přes metody získávání pracovníků až po současné trendy v získávání pracovníků.

Praktická část práce charakterizuje podnik, v němž je výzkum prováděn. O ČEVAKU jsou zde uvedeny základní informace a je popsána historie a organizační struktura společnosti. Následně je provedena analýza současného stavu získávání pracovníků a detailně popsány jednotlivé postupy používané společností v procesu získávání pracovníků. Po provedení analýzy získávání pracovníků ve společnosti ČEVAK a.s. dochází ke komparaci a syntéze dat spočívající v propojení výsledků z této analýzy s teoretickými poznatky. V závěru práce jsou předloženy návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti získávání pracovníků společně s propočtenými finančními náklady. Návrhy na zlepšení se snaží být v souladu s nejnovějšími trendy v oblasti získávání pracovníků, které jsou popsány v teoretické části.

Hlavním zdrojem informací v praktické části byly interní materiály a webové stránky společnosti. Informace pro analýzu byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru, který proběhl s personálním manažerem společnosti. Zkoumaná oblast se týká pouze hlavní pobočky společnosti ČEVAK a.s. sídlící v Českých Budějovicích.

4 OBLAST ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

4.1 Charakteristika společnosti ČEVAK a.s.

Obchodní jméno:	ČEVAK a.s.
Sídlo společnosti:	Severní 2264/8, 370 10 České Budějovice
Datum vzniku:	1. 5. 1994
Identifikační číslo:	608 49 657
Právní forma:	akciová společnost
Hlavní předmět činnosti:	provozování vodovodů a kanalizací
Základní kapitál:	135 000 000 Kč
Osoby podílející se více než 20 % na základním kapitálu společnosti:	100 % ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o. Lazarská 11/6, Nové Město, 120 00 Praha 2

Hlavní činností vodárenské společnosti ČEVAK a.s. je provozování vodohospodářské infrastruktury, především úpraven pitné vody, čištění odpadních vod, vodovodních a kanalizačních sítí. ČEVAK a.s. zajišťuje dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod pro více než půl milionu obyvatel Jihočeského kraje a části kraje Plzeňského a Vysočina.

Vedle své hlavní činnosti poskytuje společnost i další služby, související s provozem a údržbou vodovodů a kanalizací, zejména:

- odvoz a likvidace odpadních vod a kalů;
- čištění kanalizací a kanalizačních přípojek;
- laboratorní rozborů pitných a odpadních vod a kalů;
- servis, prodej a úřední přezkušování vodoměrů;
- prodej vodárenského a kanalizačního materiálu;
- odstraňování poruch a havárií na vodovodech a kanalizací;
- stavby vodovodů, kanalizací a souvisejících zařízení;
- hydrogeologické služby;

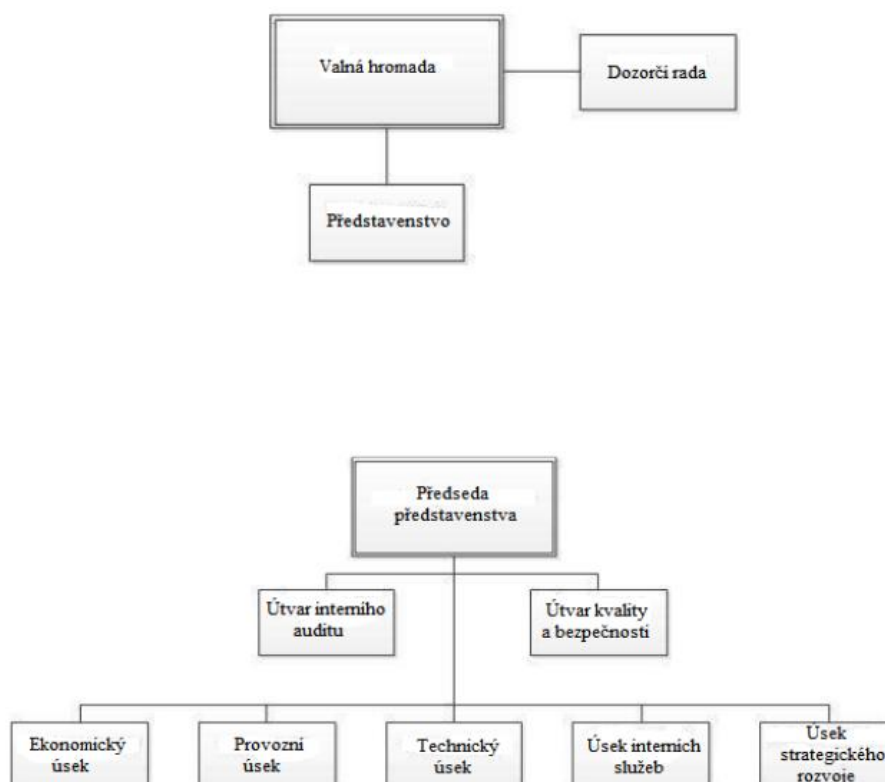
- technická a technologická podpora.

Jediným akcionářem společnosti ČEVAK a.s. je rakouská společnost ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o. (cevak.cz).

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Na následujícím obrázku lze pozorovat organizační uspořádání ve společnosti ČEVAK a.s.

Obrázek 2 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Výroční zpráva ČEVAK a.s., 2016/17

Organizační struktura společnosti se člení na pět úseků, přímo podřízených předsedovi představenstva:

- Ekonomický úsek
- Provozní úsek
- Technický úsek
- Úsek interních služeb
- Úsek strategického rozvoje

V čele těchto úseků stojí vždy příslušný odborný ředitel.

Předseda představenstva

Předseda představenstva řídí chod společnosti a jedná za společnost ve všech věcech, v nichž je oprávněn jednat dle stanov společnosti a na základě rozhodnutí představenstva. Předsedovi je podřízeno pět úseků, jejichž působnost je vymezena v dalším textu, a dva útvary s následující působností:

- **Útvar kvality a bezpečnosti** – koordinuje a řídí systém jakosti dle ISO 9001 a systém environmentu a dle ISO 14001. Zajišťuje oblast BOZP a PO a oblast krizového řízení.
- **Útvar interního auditu** – zajišťuje vnitřní kontrolu ve společnosti.

Ekonomický úsek

Ekonomický úsek se skládá z následujících odborných útvarů s níže uvedenou působností:

- **Útvar informační soustavy a financování** – zajišťuje dlouhodobé financování a zhodnocení volných finančních prostředků a zajišťuje správu finančních investic, úvěrů a půjček. Tento útvar se dále člení na:
 - Oddělení všeobecné účtárny
 - Oddělení mezd a personalistiky
- **Útvar plánování a controllingu** – člení se dále na:
 - Oddělení controllingu – sestavuje rozpočet společnosti, plán hospodaření a plán investic. Zajišťuje rozborovou činnost a kontrolu.
 - Oddělení plánování cen – sestavuje kalkulace cen vodného a stočného, koordinuje projednávání cen vodného a stočného.
- **Útvar zákaznických služeb** – zajišťuje a koordinuje kontakt se strategickými odběrateli a koordinuje činnost zákaznických center. Člení se na:
 - Oddělení smluvních vztahů
 - Oddělení fakturace
 - Oddělení vymáhání pohledávek
 - Oddělení metrologie

Provozní úsek

Provozní úsek se skládá z jednotlivých provozních oblastí s věcně stejnou působností, kterou vykonávají a zajišťují ve vymezené geografické oblasti. Provozní oblasti zajišťují kontakt s klienty a projednávání cen vodného a stočného v působnosti provozní oblasti a

koordinují spolupráci jednotlivých organizačních jednotek všech úseků na území příslušné oblasti.

Provozní oblasti se člení na jednotlivá provozní střediska, s věcně stejnou působností, kterou vykonávají a zajišťují ve vymezených geografických oblastech. O zřízení či rušení jednotlivých provozních středisek rozhoduje představenstvo, o změně geografického dosahu jednotlivých provozních středisek rozhoduje předseda představenstva.

Provozní střediska ve svém územní obvodu komplexně zajišťují provoz vodohospodářské infrastruktury a provádí drobné stavebně montážní práce. Provozní střediska se člení na jednotlivé provozy, s věcně stejnou působností, kterou vykonávají a zajišťují ve vymezených geografických oblastech. O zřízení, rušení či změně geografického dosahu jednotlivých provozů rozhoduje předseda představenstva.

Jednotlivé provozy ve svém územním obvodu komplexně zajišťují provoz vodohospodářské infrastruktury včetně havarijní a poruchové služby, provádění oprav a údržby.

Technický úsek

Skládá se z následujících odborných útvarů s níže uvedenou působností:

- **Útvar technické a technologické podpory** – člení se dále na:
 - Oddělení technické podpory
 - Oddělení technologické podpory
 - Oddělení hydrogeologie
- **Útvar investic a vyjadřovací činnosti** – člení se na:
 - Oddělení investic
 - Oddělení vyjadřovací činnosti
- **Útvar laboratoře** – zahrnuje laboratoře v devíti lokalitách jižních Čech. Zajišťuje odběr vzorků a laboratorní rozborů pitných a odpadních vod a kalů. Dále zabezpečuje systém jakosti laboratoře.

Úsek interních služeb

Skládá se z následujících odborných útvarů s níže uvedenou působností:

- **Útvar informačních technologií** – zajišťuje řízení bezpečnosti IT a člení se na:
 - Oddělení aplikační podpory – správa a vývoj aplikací

- Oddělení technické podpory
- Oddělení externích služeb IT
- **Útvar personalistiky**
- **Útvar právních služeb a administrativy** – člení se na:
 - Oddělení právních služeb
 - Oddělení administrativy
- **Útvar nákupu a správy majetku** – člení se na:
 - Oddělení centrálního nákupu
 - Oddělení správy majetku
 - Oddělení skladů a zásobování
- **Útvar dopravy** – zajišťuje nákup, prodej, opravy a správu vozidel a mechanizace včetně nákupu pohonných hmot a služeb. Také zajišťuje pojištění společnosti a správu pojistných smluv.
- **Útvar AMS K34** – ověřuje, prodává, montuje, repasuje a opravuje vodoměry.

Úsek strategického rozvoje

Zajišťuje přípravu strategických záměrů společnosti a skládá se z následujících odborných útvarů s níže uvedenou působností.

- **Útvar marketingu a komunikace** – zajišťuje vnější a vnitřní komunikaci, komunikaci s médii, koordinuje a vytváří aktivity public relations, zajišťuje prezentaci, reklamu a propagaci společnosti.
- **Útvar strategického rozvoje** – zajišťuje stabilizaci a rozvoj tržní pozice, koordinuje obchodní vztahy a kontakty s významnými klienty.
- **Kancelář představenstva** – je zvláštní odborný útvar, jehož náplní je zajišťovat administrativní podporu pro orgány společnosti.

4.1.2 Historie společnosti

Vznik společnosti se datuje na 1. 5. 1994. Tohoto založení se účastnilo hned několik osob. Jednalo se o podnikatele z Českých Budějovic bez ekonomického vzdělání. Činnosti, kterým se do té doby tito podnikatelé věnovaly, byly projektování, stavebnictví, inženýrské činnosti a ekologické služby.

V době, kdy podnikatelé společnost zakládali, působila v jižních Čechách již zaběhnutá společnost JIVAK a.s., která v této oblasti neměla prakticky žádnou konkurenci. JIVAK vodu provozoval hlavně pro okresní města na jihu Čech, to znamenalo, že malá podokresní města byla opomíjena. Projekty pro čistírny odpadních vod společnosti JIVAK projektovala firma Hydroprojekt. Tyto čistírny byly ovšem velice nákladné a menší obce neměli na jejich zavedení dostatek finančních prostředků.

Zde zakládající členové viděli mezeru na trhu, rozhodli se založit společnost s názvem 1. Jihočeská Vodohospodářská Společnost (1. JVS a.s.). Cílem této společnosti bylo zaměřením právě na malé obce v jihočeské kraji, kterým nabízeli projekty čistíren s novými technologiemi za poloviční ceny. Prvními zákazníky 1. JVS a.s. byla města Lipno nad Vltavou, Horažďovice a Černá v Pošumaví. Začátky byly ovšem značně obtížné, společnost nedisponovala dostatečným kapitálem a měla nedostatečné technické vybavení.

Do této doby tedy 1. JVS a.s. provozovala obce a menší města, které JIVAK odmítal z důvodu malé prosperity. Město České Budějovice vyhlásilo výběrové řízení pro provozování vodovodů a kanalizací. Výběrové řízení dne 1. 2. 1997 po usilovné snaze vyhrála právě 1. JVS a.s. a znamenalo to pro společnost velký rozvoj. Aplikaci provozovatelského modelu z malých měst a obcí na statisícové město zvládla společnost vcelku bez problémů. Díky spokojenosti představitelů města a kladným ohlasům na činnosti společnosti došlo k rozšíření předmětu nájmu o další vodohospodářský majetek, konkrétně o městskou fontánu a kašnu.

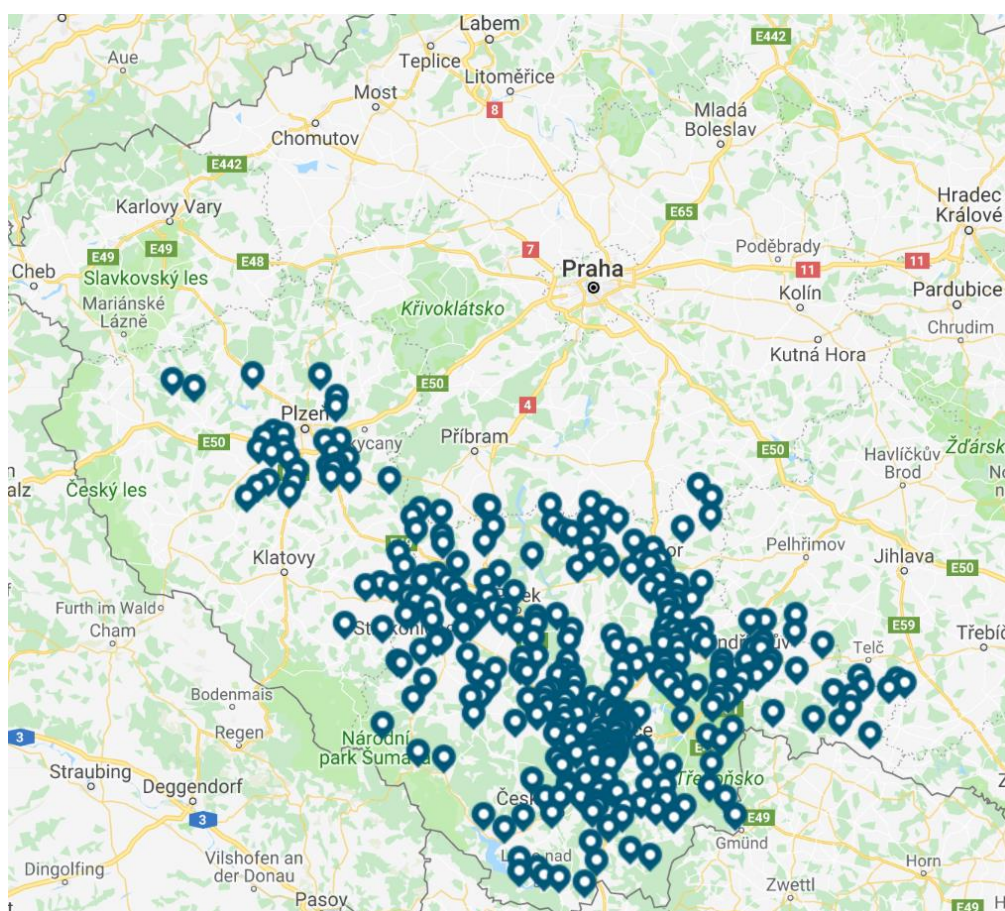
V roce 1999 se společnost začlenila pod partnera CTSE a.s., ta sdílela podobné principy podnikání jako 1. JVS a.s. Společnost CTSE a.s. je dceřiná společnost dvou vodohospodářských gigantů, kteří sídlí ve Francii, společnost SAUR patřící do skupiny Bouygues a společnost Compagnie Générale des Eaux ze skupiny Vivendi. Tyto dvě společnosti v roce 1999 zásobovaly vodou více než 110 milionů lidí po celém světě. V této době byla 1. JVS a.s. největší vodohospodářskou společností v České republice, která nevznikla jako privatizace státních podniků.

Rok 2003 se stal zlomovým. Rakouská společnost ENERGIE AG BOHEMIA patřící pod skupinu ENERGIA AG Oberösterreich Business odkoupila 1. JVS a.s. Tato rakouská společnost již tehdy vlastnila společnost JIVAK a.s., který dostal nový název Vodárny a

Kanalizace Jižní Čechy (VAK a.s.) a po určité době došlo ke sloučení trhu, které začalo roku 2009.

Fúze společností 1. JVS a.s. a VAK a.s. byla dokončena roku 2010. Společnost VAK a.s. zcela zanikla, došlo k rozšíření 1. JVS a.s., která dostala nový název ČEVAK a.s. Vedení společnosti 1. JVS a.s. bylo zcela zachováno společně s většinou jejich zaměstnanců. ČEVAK a.s. se díky tomuto sloučení stal pátou největší vodárenskou společností. V současné době zajišťuje ČEVAK a.s. dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod pro více než 500 tisíc obyvatel.

Obrázek 3 Provozované obce ČEVAK a.s.



Zdroj: cevak.cz

4.1.3 Personální oblast společnosti

K 30.09.2018 měl ČEVAK a.s. 894 zaměstnanců, z toho 681 mužů a 213 žen, na hlavní pracovní poměr a dalších 18 zaměstnanců bylo mimo aktivní stav (mateřské dovolené, dlouhodobé nemoci). Podnik trvale klade důraz na vzdělávání svých

zaměstnanců, a to jak po stránce odborné, tak i zvyšování dovedností v oblasti vedení a řízení lidí a komunikace.

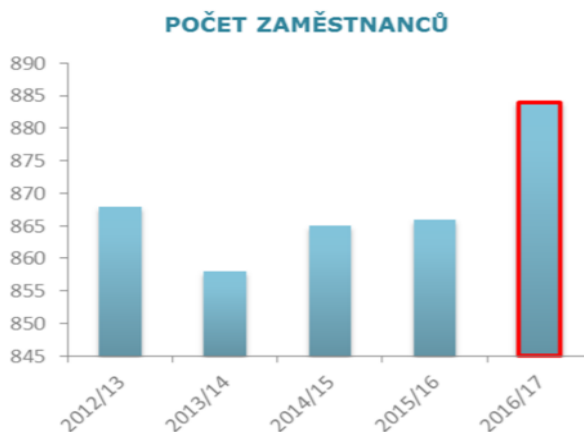
Společnost umožňuje praxi studentům středních a vysokých škol se zaměřením na vodohospodářskou problematiku, spolupracuje i se středními odbornými učiteli.

Učni z oboru instalatér se na určitých provozních pracovištích seznamují s jednotlivými činnostmi, které souvisí s provozováním vodovodů, kanalizací a čistíren odpadních vod. Tato práce je součástí jejich celoroční odborné praxe. Snahou a záměrem společnosti je tímto způsobem vychovávat své budoucí zaměstnance.

Jedna z nejdůležitějších priorit společnosti je bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků při práci. I přes dodržování bezpečných pracovních postupů jednotlivých činností na pracovištích a přes důsledné vyhledávání rizik a seznamování s nimi, zaznamenal ČEVAK a.s. v letech 2016/2017 čtrnáct pracovních úrazů s pracovní neschopností delší než tři kalendářní dny. Dva z těchto úrazů si vyžádaly dlouhodobější hospitalizaci.

Velký důraz je pak kladen na kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců. Všichni pracovníci dochází na pravidelné lékařské prohlídky. V rámci prevence provedli smluvní lékaři fyzickou kontrolu konkrétních pracovišť a jejich vyhodnocení. Všechna tato vybraná pracoviště byla posouzena jako vyhovující.

Graf 1 Počet zaměstnanců společnosti ČEVAK a.s.



Zdroj: Výroční zpráva ČEVAK a.s., 2016/17

4.2 Současný systém získávání pracovníků

Hlavním zdrojem popisu současného systému získávání pracovníků ve společnosti ČEVAK a.s. byl řízený rozhovor s personální manažerkou společnosti a interní dokumenty, které ČEVAK k analýze poskytl.

4.2.1 Personální oddělení

Útvar personalistiky patří pod Úsek interních služeb a nově také pod Ekonomický úsek z toho důvodu, že z Ekonomického úseku z Oddělení mezd odešla vedoucí pracovnice do důchodu. Mzdové oddělení tak připadlo pod útvar personalistiky. Vedoucí tohoto úseku je tedy podřízen dvěma ředitelům. Personální útvar společnosti se skládá celkem z pěti zaměstnanců, a to jednoho vedoucího a čtyř administrativních pracovníků.

Personální oddělení zajišťuje optimalizaci a rozvoj lidských zdrojů. Předmětem činnosti oddělení je také zajištění personální agendy, včetně vedení osobních spisů zaměstnanců, podpory při přípravě pracovních smluv a jejich změn a zajišťuje také vzdělávání zaměstnanců, dodržování pravidelných lékařských prohlídek a organizaci kolektivního vyjednávání. Spravuje evidenci všech životopisů získaných od dřívějších neúspěšných uchazečů. Tím, že nově spadá i pod Ekonomický úsek, má personální oddělení na starosti agendu mezd včetně mzdového účetnictví a s tím související daňovou agendu, evidenci a statistiky.

Společnost ČEVAK a.s. je dlouhodobě stabilní firma, která nemá problém s přílišnou fluktuací zaměstnanců. Společnost si zakládá na přátelském prostředí, dbá na to, aby ve firmě panovalo spíše rodinné zázemí. I z toho důvodu je fluktuace minimální. V současné době se v ČEVAK a.s. pohybuje průměrný věk všech zaměstnanců kolem 48 let a během letošního roku odešlo do důchodu 25 zaměstnanců. Společnost musí za tyto zaměstnance hledat náhradu.

ČEVAK a.s. nijak výrazně nepocítuje problém se současnou nízkou nezaměstnaností. Je to hlavně z toho důvodu, že nemají pracovní pozice, které by potřebovali okamžitě zaplnit, nejsou žádné úseky, kde by byl dlouhodobý nedostatek zaměstnanců. V případě, kdy společnost hledá nové zaměstnance na administrativní či laboratorní pozice (jedná se vždy o jednoho až dva pracovníky), je o tyto pozice poměrně velký zájem a na jedno pracovní místo se ozve přibližně 30 uchazečů, ze kterých už si personální pracovník může poměrně dobře vybírat. Větší problém nastává, pokud ČEVAK a.s. shání provozní montéry, zde už pocítuje konkurenci ze strany jiných podniků, které nepožadují žádnou

praxi ani zkušenosti a nabízí poměrně vysokou mzdu. ČEVAK a.s. nemůže výrazně reagovat na platové podmínky z důvodu uzavřených smluv s městy a obcemi. Mzdy se zaměstnancům navyšují každoročně, ovšem nelze přidat např. nově nastupujícím montérům, aniž by se mzda zvýšila i těm stávajícím. Personální oddělení má jasně stanovený rozpočet, který musí dodržet. V tomto ohledu je tedy problém reagovat na konkurenci a sehnat provozní montéry se stává složitějším.

V současné době ČEVAK a.s. zaměstnává přes 200 pracovníků na dohodu o pracovní činnosti. Jedná se především o pracovníky pracující v čističce odpadních vod (ČOV) a pracovníky, kteří odečítají vodoměry. Zde společnost naráží na dlouhodobější problém s hledáním pracovníků na odečítání vodoměrů. Zaměstnanec je placen od jednoho odečtu, za který obdrží 20 Kč.

4.2.2 Specifikace pracovní pozice

Ředitelé a vedoucí jednotlivých úseků společnosti ČEVAK a.s. jsou zodpovědní za identifikaci potřeb získávání zaměstnanců. Při získávání zaměstnanců je kladen důraz na kvalitu a kvantitu.

- Kvalita – jde především o to, získat co nejkvalifikovanější pracovníky na danou pracovní pozici.
- Kvantita – získat dostatečný počet kandidátů na volné pracovní pozice.

Pokud dojde k identifikaci potřeby získávání pracovníků, vedoucí daného úseku vyplní interní formulář s názvem „Požadavek na pracovní pozici“ a pošle jej na personální oddělení.

Formulář obsahuje základní údaje, které souvisí s pracovní pozicí. Údaje zahrnuté v požadavku jsou následující:

- název pracovní pozice,
- místo výkonu práce,
- jméno nadřízeného pracovníka,
- počet podřízených pracovníků,
- nová pracovní pozice/přeložení na jinou pozici,
- hlavní úkoly na pracovní pozici.

Další část, která je obsažena ve formuláři, je specifikace pracovního místa, u každé pracovní pozice se specifikace odlišuje. Zde uvedu alespoň příklad některých požadavků:

- stupeň vzdělání,
- praxe,
- znalost cizích jazyků, především německý a anglický,
- základní znalost práce s PC a programy Word a Excel,
- řidičský průkaz (různé skupiny),
- kritéria výkonnosti, jedná se například o časovou flexibilitu, komunikativnost, organizační schopnosti, přesnost, fyzické předpoklady, kreativita aj. Kritéria výkonnosti se liší podle pracovních pozic.

Dále jsou ve formuláři uvedeny pracovní podmínky:

- nástupní mzda, mzda po zkušební době, pohyblivá složka mzdy,
- zaměstnanecké výhody,
- služební cesty,
- pracovní doba (pevná, flexibilní).

Personální oddělení společnosti zpracuje takto vyplněný formulář a přistupuje k dalším krokům v procesu získávání pracovníků.

4.2.3 Zdroje a metody získávání pracovníků

Společnost využívá obou způsobů získávání pracovníků. Zaměřuje se na vnitřní i vnější zdroje pracovních sil.

Pokud se ČEVAK a.s. rozhodne získat pracovníka z vnitřních zdrojů, stane se tak vždy na doporučení nadřízených pracovníků. Ve společnosti neexistuje žádný interní systém či vývěsky, kde by se současní zaměstnanci mohli dozvědět o uvolněné pracovní pozici.

S návrhem obsazení volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů přichází vedoucí, kteří ovšem vždy musí mít náhradu za pracovníka, kterého navrhují např. na povýšení. Musí tedy vždy zhodnotit, zda mají dostatek pracovníků, aby nenastala situace, kdy pracovníci nebudou z důvodu jejich malého počtu stíhat plnit své pracovní úkoly. V takovém případě musí ihned specifikovat volnou pracovní pozici, zkontaktovat personální oddělení a

získat pracovníka z vnějších zdrojů. Funguje to např. způsobem, že z provozního montéra se stane mistr a mistr přechází na vyšší pozici v podobě vedoucího.

Pokud společnost při obsazování volných pracovních pozic nemůže využít vnitřních zdrojů, musí využít zdroje vnější. ČEVAK a.s. nemá stanovený žádný rozpočet, který by musel dodržet v případě získávání pracovníků. Náklady spojené se získáváním nejsou nikterak závratné z důvodu relativně plného stavu v podniku. Společnost tedy nemusí vytvářet finančně nákladné náborové kampaně a personální oddělení má v oblasti získávání pracovníků z hlediska obětovaných nákladů relativně pružné finanční rozmezí.

Prvním krokem při získávání zaměstnanců do jednotlivých úseků, kde se uvolní či vytvoří nová pracovní pozice bývá, že vedoucí těchto úseků zažádají o přístup do evidence životopisů. Společnost má svou vlastní evidenci životopisů všech uchazečů, kteří v minulosti žádali o pracovní pozici a byli neúspěšní. Pokud vedoucím žádný z těchto uchazečů nevyhovuje, vloží se do procesu získávání zaměstnanců personální oddělení.

Společnost ČEVAK a.s. při získávání zaměstnanců využívá následujících metod:

- inzerce,
- spolupráce s úřady práce,
- doporučení zaměstnanců,
- vzdělávací instituce,
- online recruitment.

Inzerce

Společnost využívá metody inzerce především v obcích, kde působí. Pracovní inzeráty otisknou do místních novin a vkládají je do místních vývěsek.

Podobu inzerátu vytvoří personální oddělení a následně ho zašle do příslušné obce, kde ho pracovníci úřadu uveřejní. Náklady na inzerci se v obcích pohybují v řádech stovek až tisíc korun, dle rozsáhlosti a doby uveřejnění inzerátu.

Spolupráce s úřady práce

V minulosti ČEVAK a.s. využíval služeb úřadů práce, v současné době ale společnost s úřady práce nespolupracuje. Je nízká nezaměstnanost a firmy neustále hledají pracovníky, pokud by chtěli potenciální uchazeči pracovat, najdou si v dnešní době práci

sami. ČEVAK a.s. má také zkušenost, že se na určitou pracovní pozici hlásí mnoho uchazečů, ovšem bez patřičné kvalifikace.

Doporučení zaměstnanců

Společnost poměrně často využívá metody doporučení stávajících zaměstnanců. Tuto metodu má ČEVAK osvědčenou a zpravidla bývají doporučení uchazeči vhodnými lidmi na volnou pracovní pozici.

Vzdělávací instituce

Zde se ČEVAK a.s. snaží cílit především na odborná učiliště, aby měl přístup k mladým učňům, kteří by mohli být potenciálními uchazeči. Společnost nabízí těmto učňům praxi a zároveň je hlavním cílem udržet si takové pracovníky i po skončení jejich studia.

Společnost spolupracuje s odborným učilištěm v Písku. V předešlých letech se dokonce ČEVAKu podařilo získat a udržet některé učně po dokončení jejich studií.

Společnost by ráda v tomto trendu pokračovala i nadále, bohužel ale naráží na problém v nedostatku učňů. Buďto nejsou dost kvalitní na to, aby takovou práci mohli provádět nebo kvalitu prokazují, ale takové učně si odborná učiliště nechávají pro sebe nebo chodí na praxi k živnostníkům.

Online recruitment

E-recruitment je hlavní a nejpoužívanější metodou získávání pracovníků. Společnost využívá inzerci na pracovních portálech, spravuje nabídky práce na svých webových stránkách a snaží se fungovat i na sociálních sítích.

- **Pracovní portály**

Nejpoužívanějšími pracovními portály jsou PRÁCE.CZ a JOBS.CZ. Přičemž pro získávání pracovníků na dělnické pozice používá personální oddělení především portál PRÁCE.CZ. Ze zkušeností z minulých let pracovníci personálního oddělení zjistili, že tento portál je nejvíce efektivní právě při hledání pracovníků na různé provozní pozice. Náklady na zveřejnění inzerátu se liší podle doby, na kterou bude uveřejněn. V následujícím obrázku jsou zobrazeny náklady na uveřejnění pracovního inzerátu:

Obrázek 4 Náklady na uveřejnění inzerátu - PRACE.CZ

The image displays three vertical cards representing different advertising durations on PRACE.CZ. Each card has a distinct background color and contains specific pricing and promotional information.

Doba uveřejnění	Cena za den	Celková cena (s DPH)	Průběžná cena (s DPH)
3 dny	330 Kč / den	990 Kč	1 198 Kč s DPH
7 dní	227 Kč / den	1 590 Kč	1 924 Kč s DPH
30 dnů	117 Kč / den	3 500 Kč	4 235 Kč s DPH

Additional details from the cards:

- 3 dny:** Záleží vám hlavně na rychlosti? Inzerovat za 990 Kč. 1 198 Kč s DPH. VHODNÉ TAKÉ PRO BRIGÁDU.
- 7 dní:** Ať máte čas vybírat. Inzerovat za 1 590 Kč. 1 924 Kč s DPH. VHODNÉ TAKÉ PRO BRIGÁDU.
- 30 dnů:** Jistota, že máte toho nejlepšího. Inzerovat za 3 500 Kč. 4 235 Kč s DPH. Oslovíte nejvíce kandidátů. Nábor vám usnadní Teamio. Zaplatíte nám fakturou.

Zdroj: prace.cz

Z obrázku lze vyčíst, že cena vloženého inzerátu je odstupňována dle doby uveřejnění. Inzerát zveřejněný na tři dny stojí firmu 1 198 Kč, inzerát na 7 dní vyjde na 1 924 Kč a na 30 dní společnost zaplatí 4 235 Kč.

Na portálu JOBS.CZ hledá personální oddělení již specializovanější pozice, tedy pozice, které mají určité kvalifikační požadavky. Dle statistik JOBS.CZ zná tento portál 8 z 10 lidí, pohybuje se na něm 300 000 uchazečů ročně a 93 % inzerentů je spokojených. V následujícím obrázku jsou zobrazeny náklady za uveřejnění inzerátu:

Obrázek 5 Náklady na uveřejnění inzerátu - JOBS.CZ

3x Standard	Standard	Light
<ul style="list-style-type: none">✓ Předplacené vystavení 3 inzerátů během jednoho roku.✓ Každou nabídku vystavíme na 30 dní.✓ Každý týden obnovíme vystavení, takže se opět dostanete mezi nejnovější.✓ Nabídky zašleme uživatelům i pomocí služby JobsAgent.	<ul style="list-style-type: none">✓ Vaši nabídku vystavíme na 30 dní.✓ Každý týden obnovíme vystavení, takže se opět dostanete mezi nejnovější.✓ Nabídku zašleme uživatelům i pomocí služby JobsAgent.	<ul style="list-style-type: none">✓ Vaši nabídku vystavíme na 30 dní.✓ Nabídku zašleme uživatelům i pomocí služby JobsAgent.
19 000 Kč za 3 inzeráty	7 900 Kč Začít inzerovat	5 900 Kč Začít inzerovat

Zdroj: jobs.cz

Portál JOBS.CZ je znatelně dražší oproti portálu PRÁCE.CZ, ovšem nabízí mnohé přidané hodnoty. Ve verzi Light je inzerát zveřejněn na 30 dní za 5 900 Kč. Verze Standard je taktéž na 30 dní, ovšem rozšířené o topování inzerátu každý týden za cenu 7 900 Kč. Poslední verze s názvem 3x Standard je totožná s verzí Standard, ale společnost má předplacené ještě 3 inzeráty během jednoho roku, cena za inzerát činí 19 000 Kč. Pokud by společnost chtěla inzerovat více, nabízí portál tzv. Kombi balíčky, kde lze ušetřit až 60 %, ceny začínají na 25 000 Kč za pět inzerátů.

Portál JOBS nabízí ještě dodatkové služby, které jsou uvedeny v následujícím obrázku.

Obrázek 6 Další služby - JOBS.CZ

Další služby	
Zvýhodnění inzerátu JobsTip Dostáváte málo odpovědí? Váš inzerát zařadíme mezi první.	7 900 Kč na 3 dny
Zveřejnění na oborových portálech Hledáte profesionály ze specifických oborů, jako je IT? Inzerát zveřejníme také na vybraných oborových portálech, abychom zvýšili Vaše šance.	3 900 Kč na týden
Kariérní stránky Inzerát v designu vašeho firemního webu.	od 65 000 Kč

Zdroj: jobs.cz

Tyto služby zahrnují topování inzerátů s cenou 7 900 Kč na 3 dny. Portál také nabízí za příplatek 3 900 Kč na týden zveřejnění inzerátů i na jiných oborových portálech např. pokud společnost hledá profesionály ze specifických oborů. Za příplatek od 65 000 Kč portál umožní zveřejnit inzerát v designu, který je v souladu s webovými stránkami společnosti. JOBS má svoji vlastní databázi životopisů, za zpřístupnění jednoho životopisu si účtuje 80 Kč.

Společnost zkoušela hledat pracovníky i na jiných portálech, ovšem odezva nikdy nebyla příliš vysoká, a tak zůstává u osvědčených a dobře fungujících portálech, popsaných v předešlých odstavcích.

- **Webové stránky**

Nabízet volné pracovní pozice se ČEVAK a.s. snaží i na svých webových stránkách, kde ovšem nemá zpracovanou speciální sekci, která by se týkala výhradně nábory nových zaměstnanců. V obrázku uvedeném níže je vidět, jakým způsobem společnost pracovní pozice na webu zveřejňuje.

Obrázek 7 Nabídka práce na webu CEVAK.CZ

The image shows a screenshot of the CEVAK.CZ website. The top navigation bar includes icons for a chat bubble, a user profile, and a key. The main content area is split into three vertical panels. The left panel is dark blue and contains the text 'využijte vyjadřovací portál'. The middle panel is also dark blue and contains 'využijte zákaznický účet'. The right panel is red and features a white key icon at the top, followed by the text 'pomozte nám s havárií ve vaší obci' and the phone number '800 120 112'. Below this is a red button with the text 'NAHLÁSIT HAVÁRII'. At the bottom of the red panel, there is a small white text box that reads: 'Sledujeme pro Vás odstávky a havárie vody ve vaší obci. Odstávky Vám můžeme oznámit i s předstihem. Zaregistrujte se zde.' Below the main content area, there are six white boxes, each with an icon and a service description: 1. Envelope icon: 'Chcete dostávat fakturu e-mailem'. 2. Water meter icon: 'Provedte odečet vodoměru'. 3. Person icon: 'Chcete u nás pracovat'. 4. House icon: 'Hledáte ubytování na Šumavě'. 5. Truck icon: 'Potřebujete vyvézt septik'. 6. Laboratory flask icon: 'Potřebujete laboratorní rozbory'.

Zdroj: cevak.cz

Na stránce to působí mírně nepřehledně a potenciální zájemce může mít problémy s nalezením pracovních nabídek. Po rozkliknutí této nabídky již uchazeč přehledně uvidí na nové stránce všechny nabízené pracovní pozice.

Obrázek 8 Volné pracovní pozice - CEVAK.CZ

Úvodní stránka » O nás » Volná pracovní místa ZPĚT

Vaše profesní kariéra u společnosti ČEVAK. Přidejte se k nám!

Nabízíme tyto pracovní pozice:

- [PROVOZNÍ MONTÉR VODOVODŮ PRO PS HORAŽĎOVICKO](#)
- [PROVOZNÍ MONTÉR VODOVODŮ A KANALIZACÍ PRO PS DAČICKO](#)

Zdroj: cevak.cz

K 21.10. 2018 nabízí ČEVAK a.s. na svých webových stránkách dvě pracovní pozice. V obou případech se jedná o provozního montéra vodovodů, s působištěm buďto v Horažďovicích nebo v Dačicích. Pokud potenciální uchazeč klikne na nabízenou pozici zobrazí se mu konkrétní specifikace pracovního místa. Dozví se, co je hlavní pracovní náplní, jaké jsou pracovní požadavky a co ČEVAK a.s. nabízí.

Na této stránce lze také vyplnit formulář pro životopis, kde se uchazeč automaticky zařadí do databáze společnosti, ve které je vedena evidence uchazečů.

- **Sociální sítě**

Využívání sociálních sítí při náborech zaměstnanců je spíše ojedinělé. ČEVAK a.s. má svůj oficiální profil na Facebooku, personální oddělení na něm ovšem nepůsobí. Přístup k profilu mají zaměstnanci z IT oddělení, kteří občas zkusí hledat kolegy pouze do svého úseku. Na profilovou stránku vkládají nabídku volné pracovní pozice s odkazem na webové stránky společnosti. Facebook slouží hlavně pro účely propagace společnosti, jsou na něm zveřejňovány různé události a akce týkající se podniku.

Další sociální síť, kde se společnost snaží působit, je LinkedIn. Zde ovšem není založen oficiální profil společnosti ČEVAK a.s. Profil mají založen jen vedoucí pracovníci, kteří se tímto způsobem snaží hledat specializované pracovníky do svých úseků. Personální oddělení opět těchto služeb nevyužívá a je to spíše o osobní angažovanosti vedoucích jednotlivých úseků.

U všech kandidátů, kteří jsou pro společnost nevyhovující, se ČEVAK a.s. vždy snaží chovat podle nynějšího trendu Candidate Experience. V praxi to znamená, že na personálním oddělení v rámci možností usilují o odeslání osobních emailů všem nevyhovujícím uchazečům, kde je slušně odmítnou. I u výběrového řízení společnost dbá o pohodlí a komfort uchazečů.

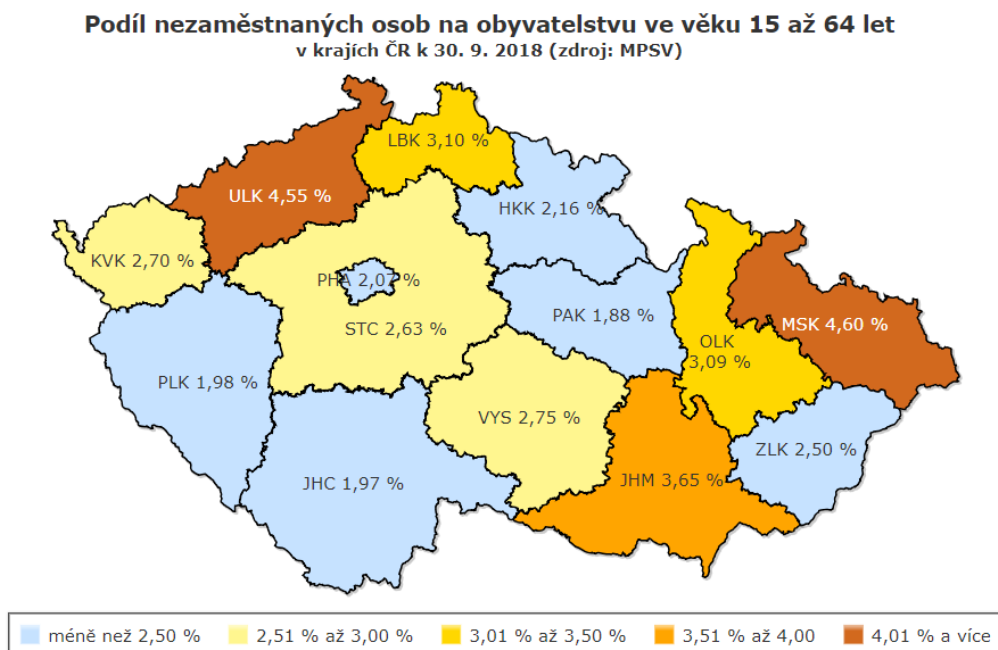
5 DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN

V diskuzní části práce jsou předloženy návrhy na změny v oblasti získávání zaměstnanců. Návrhy jsou zaměřeny především na současné trendy v této oblasti. V první části této kapitoly je pojednáváno o budování Employer Brand společnosti a návrhy na zlepšování této značky zaměstnavatele. V druhé části dochází k samotným návrhům, jak by společnost mohla zefektivnit získávání zaměstnanců, návrhy jsou opět zaměřeny spíše na současné trendy, tedy využívání sociálních sítí nebo úpravu webových stránek společnosti.

5.1 Budování Employer Brand

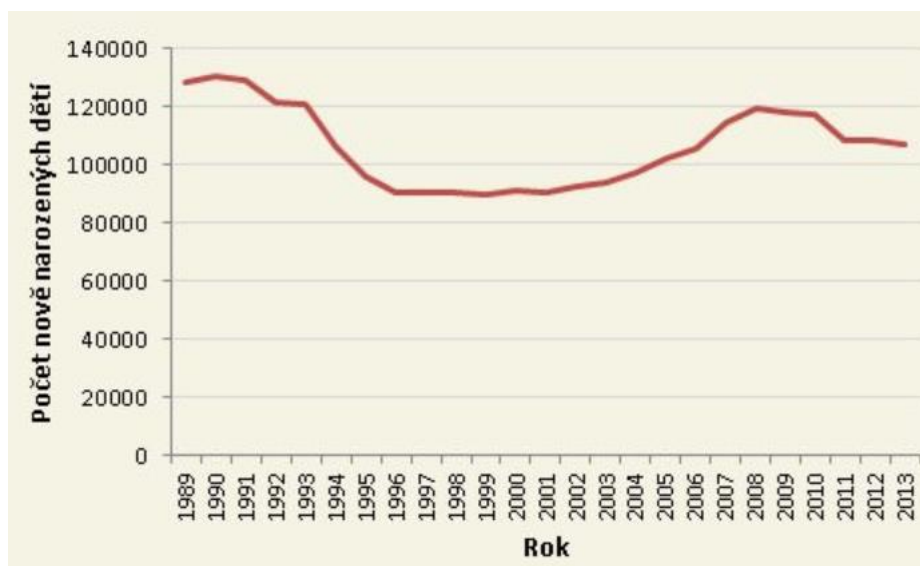
Momentálně je rekordně nízká hladina nezaměstnanosti, která se pohybuje na úrovni 3 %. V některých krajích dokonce hluboko pod 3 %, jako např. v Jihočeském kraji, kde byla k 30.09.2018 míra nezaměstnanosti 1,97 %. Je nedostatek vysokoškoláků, nedostatek absolventů a nedostatek lidí na pracovním trhu. Je to způsobeno slabšími ročníky po roce 1989. V roce 2018 je na trhu více pracovních míst než práce schopných lidí. Uchazeči o práci se chovají jako běžný spotřebitel, zjišťují informace o společnostech, chtějí je lépe poznat a následně si vybírají, kam pošlou životopis.

Obrázek 9 Míra nezaměstnanosti v krajích ČR



Zdroj: czso.cz

Obrázek 10 Počet narozených dětí v ČR po roce 1989



Zdroj: eprehledy.cz

Organizace jsou nuceny cílit na zaměstnance, kteří uvažují o změně, protože na trhu práce už je jen velmi málo uchazečů. Podle průzkumu společnosti Grafton, je chuť u českých pracovníků měnit zaměstnání nejvyšší za uplynulých 5 let. Až 23 % dotázaných uvedlo, že by práci chtěli změnit do jednoho měsíce, 45 % respondentů by pak chtělo změnit práci do půl roku (idnes.cz).

Proto se v současné době musí společnosti zaměřit na budování značky zaměstnavatele více než kdy dříve. Jako marketingová oddělení budují značku (Brand) společnosti, proto aby podpořili prodeje, tak i personální oddělení musí budovat Employer Brand, aby o firmě kandidáti věděli. Z průzkumu sociální sítě LinkedIn vychází, že firmy se silným EB mají o 28 % nižší fluktuaci, hlásí se jim až o 50 % více kvalifikovaných kandidátů. Doba hledání kandidáta na jednu pozici je jednou až dvakrát rychlejší. Budování EB snižuje organizaci náklady na jednoho přijatého kandidáta až o 50 %.

Ve většině inzerátů uchazeč zjistí, co bude náplní nabízené pozice. Z žádného inzerátu ale nezjistí, proč by měl pracovat zrovna pro danou společnost. Tento problém by měl za podnik řešit její Employer Brand. Pokud chce být společnost úspěšná v získávání mladých lidí, musí se zaměřit na současné trendy.

5.1.1 Využití sociálních sítí pro budování EB

Dnešní mladá generace vyrostla s naprosto jiným vztahem k moderním technologiím než předchozí generace, technologie jsou pro ně naprosto přirozená věc. Pokud společnost chce oslovit mladé lidi, musí se dostat do jejich mobilních telefonů, a to je možné skrze sociální média.

Průměrný český uživatel tráví 3 hodiny denně na sociálních sítích a 80 % všech přístupů na sociální sítě je z mobilních telefonů. Na Facebooku je 75 % uživatelů internetu a na YouTube 55 % uživatelů internetu. Pokud chce být organizace vidět a slyšet, musí vytvářet mediální obsah. Facebook i YouTube je skvělé místo, kde lze poměrně snadno odprezentovat firemní kulturu. Díky fotkám a videím dané organizace mohou uživatelé vidět, jaká atmosféra v podniku panuje (proudly.cz).

Využití videa pro budování EB

Videa jsou trendem současné doby a pravděpodobně to tak zůstane i nadále, jelikož sociální sítě tento obsah upřednostňují. Např. na Facebooku je nově funkce autoplay, což znamená, že se video spouští rovnou samo, aniž by na něj uživatel musel kliknout. Facebook také sám o sobě více upřednostňuje videoobsah např. před fotkami.

Video dokáže v relativně krátkém čase přenést mnohem více emocí a informací a je mnohem lépe zapamatovatelnější než jakýkoliv text, grafika či fotografie. Možností, jak využít videoprezentaci a videokomunikaci je hned několik. Organizace si může objednat profesionální produkci s režisérem a natočit kvalitní reklamní spot, který lze použít v televizi a na sociálních sítích. Pokud organizace nemá dostatek finančních prostředků na investování do reklamních spotů, může si video vytvořit sama. V dnešní době každý vlastní chytrý telefon s fotoaparátem a kamerou, přičemž na některých telefonech lze pořizovat fotky a videa v perfektní kvalitě. Není úplně důležité, kolik společnost do tvorby videí investuje. Důležité je, co nejlépe zaujmout cílovou skupinu. Organizace může na svůj web či sociální sítě vkládat krátká videa z teambuildingových akcí, různé vzkazy potenciálním uchazečům či fanouškům a video inzeráty, které jsou v poslední době čím dál oblíbenější. Díky těmto videím firma lépe popíše a ukáže, co zaměstnanec ve firmě dělá, jaký je kolektiv apod. Není tedy důležité, kolik se do videa investuje, ale důležité je zaujmout požadovanou cílovou skupinu a vytvářet videa přímo na míru.

Společnost může tato propagační videa bezplatně vkládat na YouTube kanál, odkud je pak lze sdílet i na další sociální sítě (Facebook, LinkedIn). YouTube je sociální kanál,

kterému se v oblasti získávání pracovníků naboráři zatím moc nevěnují. Na YouTube je celosvětově přes 1 miliardu uživatelů, sledujících miliony videí každý den. Je to pro organizaci velká příležitost, jak oslovit nové uchazeče a byla by škoda aspoň se nepokusit využít vysoký potenciál této sociální sítě.

ČEVAK a.s. již vlastní svůj profil na YouTube a vkládá různá videa z pracovního prostředí, kde např. čistí Samsonovu kašnu v Českých Budějovicích. Je to dobrý začátek a měl by v tom určitě pokračovat. Dalším pokračováním může být vkládání videí z různých akcí, které ČEVAK a.s. pořádá. Příkladem budiž každoroční zájezdy na kolech do zahraničí. Společnost tyto zájezdy dotuje, obvykle trvají 3 dny a sejde se na nich kolem 100 zaměstnanců. Cestovní agentura, se kterou ČEVAK a.s. spolupracuje, vždy připraví program, podle kterého se celý zájezd řídí. Akce jsou v podniku velice oblíbené. Společnost by z těchto akcí měla pořizovat kvalitní video záznamy pro podnikovou propagaci. Doporučoval bych, aby si společnost ze svých řad vybrala technicky zdatného zaměstnance, nejlépe takového, který je společenský a oblíbený a uhradila mu zájezd v plné výši. Podmínkou bude, aby z akce pořizoval různé video záznamy. Tato videa stačí natáčet na kvalitní mobilní telefon, není důležité, aby byla v perfektní kvalitě, je důležité, aby na videích byla zachycena uvolněná atmosféra, která na těchto zájezdech panuje.

V tomto případě budou náklady na pořízení videí minimální (zhruba v hodnotě zájezdu pro jednoho člověka, cca 5000 Kč), ale jejich efektivita může být velice vysoká. Společnost tato videa zveřejní na YouTube kanálu a ty nejlepší z nich i na LinkedIn a Facebooku (ne všechny z důvodu přílišného zahlcení stránky). Samozřejmě by tato videa neměla chybět ani na webových stránkách organizace.

5.2 Pracovní inzeráty na sociálních sítích

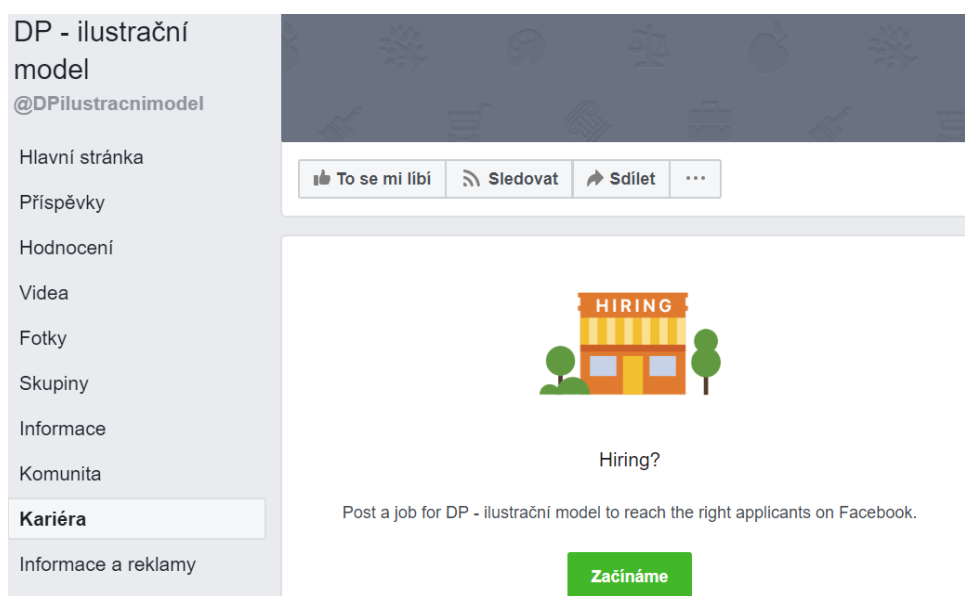
Dle současných trendů je využívání sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců stále častější. V této návrhové části bude zpracován pracovní inzerát pomocí Facebooku, dále pak náborové video, které lze zveřejnit nejen na sociální sítě, ale i na pracovní portály a karierní web.

5.2.1 Pracovní inzerát na Facebooku

Poměrně novou funkcí na Facebooku je vkládání pracovních nabídek, ta umožňuje uchazečům pohodlnější odpovídání na pracovní nabídky a organizacím efektivnější inzerci. Pro organizace je taktéž výhodou, že uvidí profil potenciálních uchazečů a mohou tak rovnou zjistit určité informace o jeho osobě. Pro názornou ukázkou tvorby pracovní nabídky na Facebooku, jsem vytvořil stránku s názvem DP – ilustrační model, která má určení jako místní podnik. Díky této stránce níže pomocí printscreenu zaznamenám postup při zpracování inzerátu.

Doteď se pracovní inzeráty zveřejňovaly jako běžný příspěvek s odkazem na karierní stránky organizace. Nyní je k dispozici nový formát, na levé liště v profilu dané organizace je nová záložka „Kariéra“, pod kterou se zobrazí všechny volné pozice. Uchazeč tak může rovnou reagovat na nabízenou pozici v rámci Facebookové stránky a se zaměstnavatelem se může prakticky ihned zkontaktovat. Na přiloženém obrázku lze pozorovat, kde přesně se záložka „Kariéra“ nalézá.

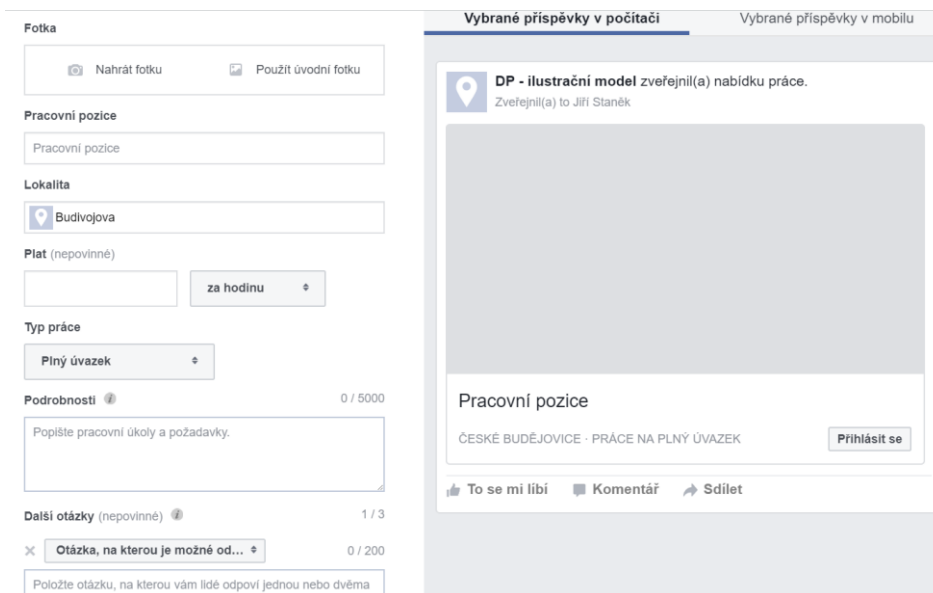
Obrázek 11 Facebook - založení pracovní nabídky



Zdroj: facebook.cz

Při kliknutí na položku „Začínáme“ se zobrazí stránka, ve které je připravený formulář pro popis pracovní nabídky.

Obrázek 12 Facebook - tvorba pracovní nabídky 1



The image shows two parts of the Facebook job posting interface. On the left is the creation form, and on the right is a preview of the job post.

Creation Form:

- Fotka:** Options to upload a photo or use a default one.
- Pracovní pozice:** Text input field for the job title.
- Lokalita:** Location selector, currently set to "Budvojova".
- Plat (nepovinné):** Input field for salary with a dropdown menu set to "za hodinu".
- Typ práce:** Dropdown menu set to "Plný úvazek".
- Podrobnosti:** Text area for job details, with a character count of 0 / 5000.
- Další otázky (nepovinné):** Section for additional questions, with a character count of 1 / 3.
- Question:** A question input field with a character count of 0 / 200.

Job Post Preview:

- Title:** "DP - ilustrační model zveřejnil(a) nabídku práce."
- Location:** "ČESKÉ BUDĚJOVICE · PRÁCE NA PLNÝ ÚVAZEK"
- Buttons:** "Přihlásit se", "To se mi líbí", "Komentář", "Sdílet".

Zdroj: facebook.cz

Fotka – organizace může nahrát libovolnou fotku, která ale musí splňovat správný rozměr (alespoň 400px).

Pracovní pozice – zde se uvádí název pozice, který se zobrazí velkými písmeny pod fotkou.

Lokalita – místo, kde se bude vykonávat náplň práce.

Plat – jde o nepovinnou položku. Je zde možnost uvést mzdu hodinovou, týdenní, měsíční nebo roční.

Typ práce – zde je opět na výběr z několika typů práce, a to plný úvazek, částečný úvazek, studijní praxe, dobrovolník a možnost práce na dohodu.

Podrobnosti – rozsáhle popsané podrobnosti o pracovní pozici uvidí jen uchazeči, kteří si pracovní nabídku rozkliknou. V této části může organizace detailněji popsat pracovní pozici, popis může mít až 5000 znaků.

Další otázky – nepovinná položka. Zde lze položit jakoukoliv doplňující otázku, která by zaměstnavatele mohla zajímat. Uchazeč má 200 znaků na odpověď. V případě potřeby je možnost přidat ještě další otázku.

Na konci pracovní nabídky organizace vyplní e-mail, na který jí budou přicházet pracovní nabídky od uchazečů. Pokud tak neučiní, reakce se budou zobrazovat v Messengeru (chat, který je součástí FB).

Obrázek 13 Facebook - tvorba pracovní nabídky 2

The image shows a screenshot of the Facebook 'Create Job' interface. On the left is the 'Create Job' form, and on the right is a preview of the job posting.

Create Job Form:

- Pracovní pozice:** Provozní montér vodovodů
- Lokalita:** České Budějovice
- Plat (nepovinné):** 130,00 Kč za hodinu
- Typ práce:** Plný úvazek
- Podrobnosti:** 185 / 5000
Práce při opravách a údržbě vodovodních řadů a přípojek. Provedení montážních, demontážních a opravárenských prací na vodovodních řadech. Montáže a výměny vodoměrů. Pohotovostní služba.
- Další otázky (nepovinné):** 1 / 3
Otázka, na kterou je možné od... 44 / 200
Jaká byla Vaše předchozí pracovní zkušenost?

Job Posting Preview:

- DP - ilustrační model zveřejnil(a) nabídku práce.** Zveřejnil(a) to Jiří Staněk
- Logo:** ČEVAK
- Provozní montér vodovodů**
- Text:** Práce při opravách a údržbě vodovodních řadů a přípojek. Provedení montážních, demontážních a opravárenských prací na vodovodních řadech. Montáže a výměny vodoměrů. Pohotovostní služba.
- Location/Type/Rate:** ČESKÉ BUDĚJOVICE · PLNÝ ÚVAZEK · 130,00 Kč / HODINU
- Button:** Přihlásit se
- Interactions:** To se mi líbí, Komentář, Sdílet


Zdroj: facebook.cz

V případě, že uchazeč pracovní nabídku otevře, objeví se mu možnost kliknout na „Přihlásit se“ a přejít tak na odpovědní formulář. Facebook dokáže tento formulář předvyplnit díky facebookovému profilu uchazeče, automaticky vyplněné údaje je možné upravit, dalším krokem může uchazeč tento formulář rovnou odeslat.

Takto jednoduchý přístup k pracovní nabídce přímo z prostředí Facebooku aniž by bylo potřeba načítat kariérní stránky organizace, je pro uchazeče velmi pohodlné. Proto tahle metoda umožní zachytit uchazeče, kteří by jinak na inzerát nereagovali. Následující obrázek zobrazuje podobu přihlašovacího formuláře.

Obrázek 14 Facebook - přihlašovací formulář

Provozní montér vodovodů



 DP - ilustrační model
České Budějovice • Místní podnik



Jiří Staněk

Vodňany

ZKUŠENOSTI
[+ Přidat pracovní zkušenosti](#)

VZDĚLÁNÍ

Soukromá střední škola a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky  

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  


[+ Přidat informace o vzdělání](#)

Jaká byla Vaše předchozí pracovní zkušenost? (Povinný údaj)

Zdroj: facebook.cz

Poté, co kandidát zareaguje na pracovní nabídku organizace, objeví se u vložené nabídky „Zažádáno – zobrazit žádost“. Pokud tuto kolonku rozklikneme, zobrazí se na nové stránce základní údaje o uchazeči.





Obrázek 15 Facebook - údaje o uchazeči

 Přidat obrázek

DP - ilustrační model
@DPilustracnimodel

Hlavní stránka
Příspěvky
Hodnocení
▼ Zobrazit další

Propagovat
Spravovat propagace

 To se mi líbí  Sledovat  Sdílet 

Odpověď firmě DP - ilustrační model na pracovní nabídku Provozní montér vodovodů

Jiří Staněk
Vodňany
staji@seznam.cz

ODPOVĚDI
Jaká byla Vaše předchozí pracovní zkušenost?
student

VZDĚLÁNÍ
Soukromá střední škola a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky
>

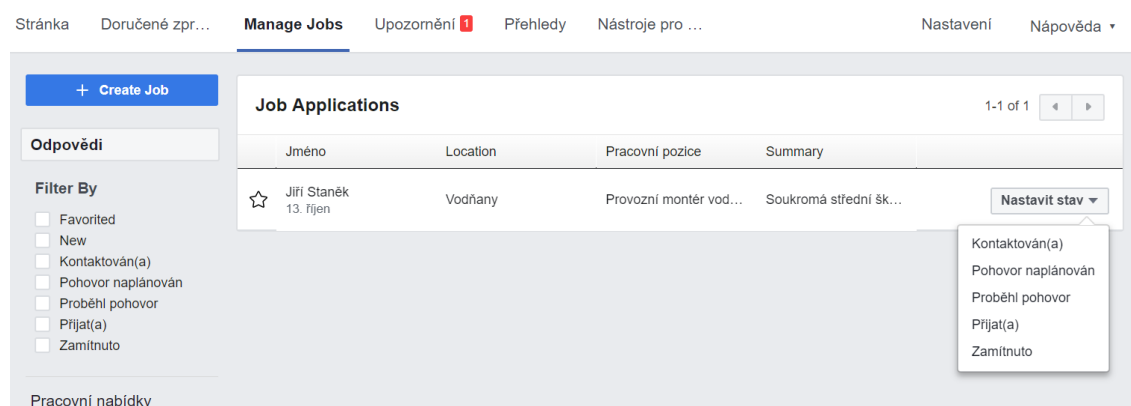
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Řízení a ekonomika podniku>

Zdroj: facebook.cz

Ještě před tímto krokem je také možnost kliknout na kolonku „Zobrazit žádost“. Tato možnost nás dostane do přehledné stránky, kde může organizace přehledně vidět všechny žádosti uchazečů. Uchazeče je možné filtrovat nebo si u něj nastavit stav v jakém se zrovna nachází:

- Favorizovaný, velmi žádaný uchazeč
- Nový
- Kontaktován(a)
- Pohovor naplánován
- Pohovor proběhl
- Přijat(a)
- Zamítnuto

Obrázek 16 Facebook - filtrace uchazečů



Zdroj: facebook.cz

Nová pracovní nabídka se chová po zveřejnění podobně jako běžný příspěvek. Znamená to tedy, že ti, kdo mají na stránce organizace „To se mi líbí“ nebo ji sledují (fanoušci stránky), objeví se jim zadaný inzerát na jejich „zdi“ a mohou mu dát „like“ či ho sdílet. Pracovní nabídka má díky těmto možnostem větší a širší dosah. Tento „přirozený“ dosah není ovšem nikterak závratný. Např. pokud má stránka organizace 1000 fanoušků, mluvíme o dosahu ve stovce ne-li desítkách lidí. S přihlédnutím na to, že facebooková stránka společnosti ČEVAK a.s. má necelých 200 fanoušků, byl by dosah opravdu mizivý.

Facebooková stránka ČEVAKu je zajímavá a udržovaná. Správci stránky, vkládají na zed' zajímavé informace a srovnání, jsou k vidění i zajímavá videa. Je škoda, že potenciál

stránky není plně využito a myslím si, že by se na to firma měla více zaměřit, např. v podobě finanční propagace stránky. Na Facebook se přihlásí 4,8 milionů českých uživatelů měsíčně. V pracovních inzerátech se tedy lze zaměřit na spousty cílových skupin.

I přes malý počet fanoušků stránky může organizace zajistit, aby měla pracovní nabídka velký dosah, a to v podobě reklamy neboli pomocí propagace příspěvku. Důležitým faktorem je správné a dobré zacílení reklamy. Organizace může cílit na lidi podle věku, pohlaví, lokality a také podle zájmů. Pokud se organizaci podaří reklamu správně zacílit, může mít zajímavý dosah už od 500 Kč.

Jako možnost propagace uvádím modelový příklad:

Cílení propagace:	Jihočeský kraj
Pohlaví cílové skupiny:	Muži a ženy
Věk cílové skupiny:	18 až 65+
Trvání:	29 dní
Rozpočet:	8000 CZK
Odhadovaný počet oslovených lidí:	45 000 – 120 000 lidí denně

Obrázek 17 Facebook - modelový příklad propagace

The image shows a screenshot of Facebook's targeting interface. It is divided into two main sections: 'POTENCIÁLNÍ UCHAZEČI (OKRUH UŽIVATELŮ)' and 'ROZPOČET A TRVÁNÍ'. The first section includes a 'Lokality' dropdown menu with 'Česká republika' selected and 'South Bohemian Region' highlighted. Below it is a text input field for 'Přidejte lokality'. The second section, 'ROZPOČET A TRVÁNÍ', features a 'Celkový rozpočet' dropdown menu with '8000,00 CZK' selected.

Zdroj: facebook.cz

Obrázek 18 Facebook - modelový příklad propagace 2

Odhadovaný počet oslovených lidí ⓘ

45 000 až 120 000 lidí na denně 250 000

Upřesněte okruh uživatelů nebo přidejte rozpočet. Oslovíte tak víc lidí, kteří jsou pro vás důležití.

Trvání ⓘ

1 den 7 dní 14 dní

Provozovat tuto reklamu do

Průměrně vynaložíte **275,86 Kč** za den. Tato reklama poběží **29 dní** a skončí 11. listopad 2018.

Zdroj: facebook.cz

Počet oslovených lidí je jen odhad založený na průměrné efektivitě reklam cílených na vybraný okruh uživatelů. Průměrně organizace v tomto modelovém příkladu vynaloží na reklamu 275,86 Kč za den v průběhu jednoho měsíce.

5.2.2 Tvorba náborového videa

Inzeráty na pracovních portálech již nemají zdaleka takový dosah jako dříve a na odborné pracovní pozice se hlásí minimum kvalitních uchazečů. Dnes je náročnější sehnat vhodné a kvalifikované pracovníky na odborné pozice technika, specialisty, programátora či marketingového odborníka. Současná generace Y si vybírá práci více cíleně. Je pro ně důležitá filozofie firem, jaké je pracovní prostředí a mezi jakými kolegy budou práci vykonávat. Pro společnost je klíčové, aby se odlišila od ostatních firem, které při náboru cílí na stejné pracovníky. Odlišit se může právě tím, že natočí náborové video a uchazečům se tak ukáže „naživo“.

Výhodou náborových videí je, že společnost na nich může demonstrovat následující skutečnosti:

- ukáže kandidátům, jak přesně vypadá pracovní prostředí,
- s jakými kolegy bude uchazeč pracovat,
- jaký bude jeho nadřízený,
- jaká panuje atmosféra ve společnosti,
- důvod, proč by měl uchazeč pracovat právě zde.

Lidé na internetu upřednostňují sledování videí před čtením psaných textů. Správné náborové video dokáže oslovit a přitáhnout přesně typ uchazečů, na které společnost cílí. Zejména na sociálních sítích lze snadno a přesně vybrat cílovou skupinu potenciálních kandidátů. Video také dokáže záměrně působit na konkrétní emoce lidí. Kvalitně natočené náborové video lze používat opakovaně. Zvyšuje důvěru ve společnost a udělá ji více známou.

Video si společnost může natočit sama a mít tak na pořízení minimální náklady nebo lze využít služeb agentur, u kterých ovšem náklady značně vzrostou. Pokud si společnost zvolí agenturu, nebude se muset o nic starat a vše vyřeší agentura. Postup je většinou takový, že agentura si od společnosti zjistí následující informace:

- koho a na jaké pozice společnost hledá,
- agentura připraví scénář videa,
- pokud vše vyhovuje oběma stranám, pustí se agentura do realizace videa,
- ve spolupráci se zaměstnanci společnosti natočí materiál pro video,
- video následně agentura sestříhá, přidá efekty, titulky a hudbu,
- poté představí finální verzi videa kompetentním osobám ve společnosti.

Ve většině případů pomáhají agentury i s následnou propagací videa, aby mělo dosah pro cílovou skupinu pracovníků. Na portálu nejasistenka.cz taková náborová videa vytváří a uvádí zde cenu od 14 900 Kč. Cena se odvíjí od náročnosti zpracování, délky a použití efektů ve videu.

Pokud by se společnost rozhodla, že si náborové video vytvoří sama, ušetří tak nemalé finanční náklady. Video postačí natočit na kvalitní mobilní telefon, některé z nich v dnešní době natáčí videa již ve 4K kvalitě. Poté si společnost musí určit na jakou pozici náborové video bude tvořit. Každá pozice by měla mít odlišné cílení videa. Např. pokud bude chtít ČEVAK získat nové zaměstnance na pozici provozní montér, bude určitě výhodné natáčet video v prostředí, kde skutečná práce probíhá. Naopak pokud bude chtít získat zaměstnance na pozice administrativního pracovníka, musí společnost video pořídit z prostředí kanceláře.

Jako příklad navrhuji tvorbu náborového videa pro provozního montéra. Ve videu by se měl objevit vedoucí této pracovní pozice a kolektiv pracovníků, se kterými by potenciální uchazeč práci vykonával. Tito zaměstnanci by zábavnou formou měli

specifikovat pracovní pozici. Měly by být natočeny záběry přímo při práci zaměstnanců, např. na YouTube ČEVAK a.s. zveřejnil video, kde zaměstnanci čistí Samsonovu kašnu v Českých Budějovicích a dostanou se tak k partiím sochy, které z blízka navštěvují jen holubi.

Proto doporučuji podobné záběry do náborového videa umístit. V neposlední řadě by ve videu mělo zaznít, že nejde jen o obyčejnou práci údržbáře, nýbrž právě díky těmto pracovníkům mohou lidé v Českých Budějovicích a dalších obcích každý den používat pitnou vodu. Pořízení náborového videa svépomocí bude stát společnost minimální náklady.

Publikování náborového videa

Velice důležitým krokem je samotné publikování náborového videa, musí se dostat k uchazečům, kterým je určeno. Mělo by být nahráno na sociální sítě a na karierní web společnosti.

YouTube

Společnost ČEVAK a.s. má svůj firemní profil na YouTube, první kroky po vytvoření náborového videa by tedy měly směřovat na tuto sociální síť. Na YouTube lze nahrát video zcela zdarma, společnost tedy nemusí vynaložit další náklady. Pod video lze přidávat popisky, ČEVAK zde tedy může pro zájemce umístit např. odkaz na karierní web společnosti. Potenciální uchazeči mohou video i komentovat a hodnotit přímo v prostředí sociální sítě.

Facebook

Náborové video společnosti by mělo být zveřejněno i na Facebooku. Zde toto video mohou sdílet fanoušci stránky a může mít tak větší dosah. Pokud bude chtít společnost zajistit co největší zásah na cílovou skupinu, lze video propagovat. Placená propagace videa má stejný postup jako při propagování pracovního inzerátu na Facebooku, který byl popsán výše.

LinkedIn

Video je možné sdílet i na sociální síti LinkedIn, ovšem zde to má smysl pouze v případě, kdy společnost hledá pracovníky na specializované pozice. Na LinkedIn se pohybují uživatelé, kteří mají spíše vyšší vzdělání. Pokud budou například IT pracovníci hledat kolegu do svého týmu, je vhodné použít právě tuto sociální síť.

Proudly

Proudly.cz je poměrně nový typ pracovního portálu, kde je možno prezentovat firemní kulturu formou fotek a videí, ale i nabízet mladým talentům volné pracovní pozice formou náborových videí. Opět by při zveřejnění náborového videa na tento portál měla společnost, podobně jako u LinkedIn, cílit spíše na specializované pozice, dělníky na tomto portálu nenajde. Pokud společnost vystavuje nabídky práce spíše nárazově, což je přesný příklad společnosti ČEVAK a.s., je inzerování zcela zdarma. Samotný portál pak nabízí premium nabídku, kde bude vytvořen profil společnosti s různými fotkami a videi, které budují Employer Brand.

Karierní web společnosti

Náborové video nesmí chybět na karierním webu společnosti. Pokud se potenciální kandidát sám zajímá o práci v ČEVAKu, jeho první kroky určitě povedou na karierní web. Zde by mohlo být rozhodující právě to, že místo psané nabídky práce si uchazeč jednoduše pustí náborové video, které bude cíleno přímo na něj. Vložení videa na karierní stránky společnosti nezpůsobí žádné náklady, jelikož se o tento úkon postará pracovník IT oddělení, který má na starosti správu webového portálu.

5.3 Kariérní stránky

Vzhled kariérních stránek je jeden z ukazatelů úrovně společnosti. ČEVAK a.s. nemá zvláštní sekci pro kariérní stránky na svých webových stránkách. Umístění pracovních nabídek na stránkách je nepřehledné a matoucí. Dnes jsou potenciální uchazeči již zvyklí, že po otevření stránky určité společnosti okamžitě v hlavní nabídce najdou záložku Kariéra. Tím, že ČEVAK takto zpracované stránky nemá, může přicházet o potenciální uchazeče. Existují dvě možnosti, kam umístit kariérní stránky společnosti.

Lze je vytvořit přímo v prostředí webové stránky organizace pod zvláštní sekci nebo je možnost vytvoření úplně nové firemní stránky, která bude zaměřena pouze na kariéru.

Navrhuji proto využít první variantu, potenciální uchazeči mají vše o společnosti na jednom místě a nemusí přecházet na jiné stránky.

Design kariérní stránky

Dobře zpracovaný design stránek může být velice efektivní způsob, jak získat kvalifikované zaměstnance. Kariérní stránky by neměly být plné textu, ale vizuálně zajímavé, v současnosti je v kurzu lehký a vzdušný design. Tento design by měl korespondovat se vzhledem celé webové stránky. Je důležité ukázat pravdu, stránky by se rozhodně měly shodovat s kulturou společnosti. Popsat společnost takovou, jaká opravdu je, aby měl potenciální uchazeč jasnou představu o fungování podniku.

Obsah kariérní stránky

Na psaní textu by se měl podílet Útvar marketingu a komunikace společně s vedoucími a pracovníky jednotlivých úseků. Právě tyto zaměstnanci budou umět nejlépe popsat svoji práci. Je dobré natáčet rozhovory a vkládat je na stránky. Mělo by proběhnout i focení zaměstnanců při pracovní činnosti. Potenciální kandidáti z takto zpracované kariérní stránky mohou velice snadno poznat firemní kulturu, atmosféru v podniku, a dokonce i jednotlivé pracovníky. Znalost těchto informací může hrát zásadní roli při rozhodování, zda pro ČEVAK a.s. pracovat. Kariérní stránka musí mít přehledně uspořádané volné pracovní pozice např. podle jednotlivých útvarů společnosti. Potenciální uchazeč si otevře pozici, o kterou má zájem a dozví se vše potřebné.

Navrhuji, aby na stránkách byly odkazy na sociální sítě spravované společností. Odkazy jsou zobrazeny formou ikon s logem dané sociální sítě. ČEVAK a.s. by tedy měl mít na stránkách odkaz na svůj Facebook, LinkedIn a YouTube profil. Také je

důležité, aby stránky byly zpracovány pro mobilní verzi. Spousta uživatelů mobilních telefonů hledá práci na svých zařízeních a pokud by stránka nebyla pro telefony přizpůsobená, mohlo by je to odradit, protože nebudou chtít číst malá písmenka a složitě vyhledávat ostatní informace.

Náklady na tvorbu kariérních stránek

Navrhuji, aby společnost uvažovala o možnosti založení kariérní stránky a využila služeb Útvaru informačních technologií, kde jsou IT pracovníci, kteří mají na starosti správu webu. Zpracování kariérních stránek by mělo být v kompetencích těchto zaměstnanců.

Společnost může při tvorbě kariérních stránek využít služeb externí firmy, která by měla zaručit profesionální vzhled a zpracování. Pro získání informací o nákladech jsem kontaktoval zaměstnance pražské IT firmy, zabývající se tvorbou webů a marketingem. Firma sdělila, že pokud by se kariérní stránka doplňovala již na existující web ČEVAKu, cena by se pohybovala v řádu jednotek tisíc.

5.4 Spolupráce s personální agenturou

Personální oddělení nemá žádné zkušenosti se spoluprací s personálními agenturami. Společnost většinou nepotřebuje nabírat větší počet zaměstnanců v krátkém časovém úseku.

Navrhuji, aby v případě, že ve společnosti ČEVAK a.s. nastane krizová situace s nedostatkem pracovníků na dělnické pozice, byla spolupráce projednána s personální agenturou Trenkwalder, která působí v Českých Budějovicích a má mnoho zkušeností s hledáním dělníků pro společnost BOSCH. Trenkwalder má svou vlastní databázi s pracovníky na dělnických pozicích. U těchto pracovníků agentura dokonale zná jejich pracovní historii a zda se jedná o spolehlivé zaměstnance.

V případě potřeby může personální oddělení ČEVAKu kontaktovat agenturu Trenkwalder, kde se dohodnou na přesnějších podmínkách spolupráce. Agentura funguje na principu, že buďto dělníka získá pro společnost za určitou finanční úplatu nebo ho může společnosti pronajímat. V případě, že by ČEVAK dělníky od agentury převzal za určitou finanční úplatu, rovnala by se cena za jednoho dělníka výši třináásobné minimální mzdy. Minimální mzda je v roce 2018 přesně 12 200 Kč. Za jednoho pracovníka na dělnickou pozici bude tedy agentura požadovat 36 600 Kč.

5.5 Možnosti získávání brigádníků

V analýze současné situace v podniku v oblasti získávání pracovníků bylo zjištěno, že společnost ČEVAK a.s. má dlouhodobý problém s nedostatkem pracovníků pro odečítaná vodoměrů. Tito zaměstnanci pracují na zkrácený pracovní poměr, proto je tato práce vhodná i pro studenty jako brigáda.

Odečítání vodoměrů ve většině případů dělají sami zaměstnanci nebo jejich rodinní příslušníci. Jejich počet je ovšem malý a nestačí na dostatečné pokrytí odečítání všech vodoměrů.

Navrhuji proto, aby personální oddělení nabídlo práci studentům. Pro studenty je tato práce ideální. Pracovník si zvolí svoji vlastní dobu pro odečítání, není nijak časově vázán, ovšem je ideální odečítat spíše v odpoledních hodinách nebo o víkendech, kdy je větší šance zastihnout lidi v jejich domovech. Pracovník dostane složku s dokumenty, kde jsou uvedena jména a adresy odběratelů pro odečet vody pro určitou oblast. Za odečet jednoho vodoměru je 20 Kč a za hodinu je pracovník schopen odečíst až 6 vodoměrů, což činí 120 Kč na hodinu. Pro studenta je výše této hodinové mzdy určitě zajímavá a časově je pro něj práce ideální. Společnost také může vyzdvihnout fakt, že se jedná o aktivní brigádu, kde pracovník může nachodit velký počet kilometrů. V současné době jsou velkým trendem mezi mladými lidmi krokoměry, ty ukazují, kolik vlastník za den ujde kroků a může si nastavovat denní cíle. Tyto výsledky pak často sdílí na sociálních sítích. Tato práce by tedy pro mladé mohla být i jakousi výzvou.

Umístění inzerátu do mobilní aplikace

Navrhuji umístění pracovního inzerátu na odečítání vodoměrů do mobilní aplikace QUICKJOBS. Stažení aplikace je zcela zdarma a má zaregistrováno tisíce studentů. Výhodou této aplikace je, že ihned po zveřejnění pracovního inzerátu v prostředí aplikace dojde k jeho rozeslání k brigádníkům v dané lokalitě a během jednoho dne se objevují v seznamu zájemců, ze kterého lze vybírat. V aplikaci je možnost vidět hodnocení brigádníků, což pomůže při výběru spolehlivého pracovníka. V následujícím obrázku je zobrazen ceník za umístění inzerátu.

Obrázek 19 QUICKJOBS - ceník

7 inzerátů	1 inzerát	20 inzerátů
Zdarma pro nové uživatele	49 Kč	790 Kč 39,50 Kč/inzerát
bez garance zájemců	garance 3 zájemců nebo 1 dohodnutého brigádníka	garance 3 zájemců nebo 1 dohodnutého brigádníka
vhodné na vyzkoušení	vhodné pro jednotlivce	vhodné pro sezónní hledání

Zdroj: quickjobs.cz

Pro nové uživatele je zveřejnění sedmi inzerátů zcela zdarma, což je určitě vhodné alespoň na vyzkoušení této metody a posouzení, zda bude pro společnost efektivní. Nevýhodou ale je, že u těchto sedmi inzerátů aplikace negarantuje zájemce. Cena pro plnohodnotné pracovní nabídky je 49 Kč za jeden inzerát s garancí tří zájemců nebo jednoho již dohodnutého brigádníka. Pokud by společnost potřebovala hledat brigádníky dlouhodobě, je možné zaplatit si 20 inzerátů v hodnotě 790 Kč, kde cena za jeden inzerát vychází na 39,50 Kč.

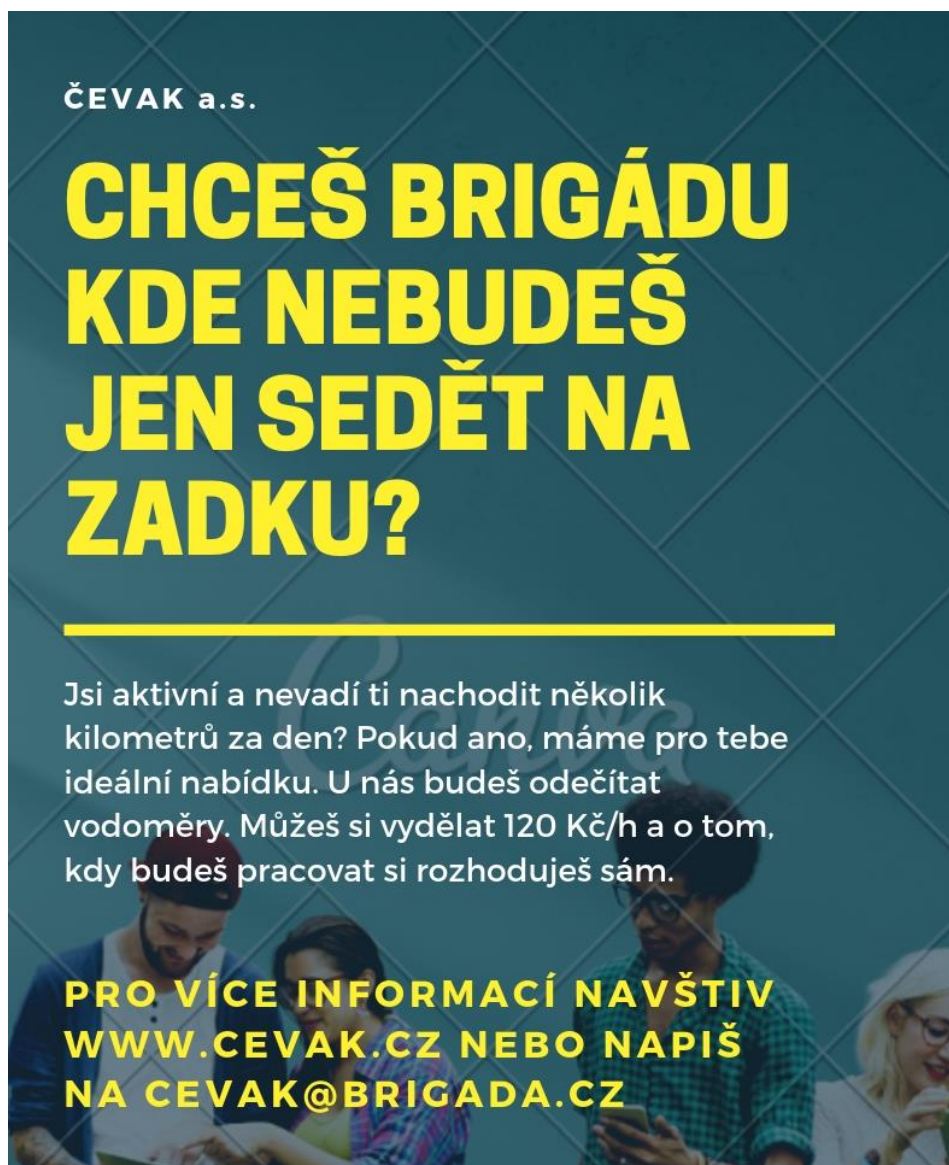
Tvorba letáku

Navrhuj vytvoření letáků, které společnost roznese do středních či vysokých škol, nejlépe v lokalitách, kde je odečítání vodoměrů potřeba. V letáku by měly být obsaženy všechny důležité informace, měl by být jednoduchý a jazykově cílený na studenty. V následujícím textu bude navrženo, co všechno by měl leták obsahovat:

- logo společnosti ČEVAK a.s., pro jasnou identifikaci podniku,
- stručné shrnutí náplně práce,
- doba výkonu práce,
- mzdu, kterou student obdrží.

Následující obrázek je návrhem na podobu inzerátu:

Obrázek 20 Nabídka brigády - ČEVAK a.s.



ČEVAK a.s.

CHCEŠ BRIGÁDU KDE NEBUDEŠ JEN SEDĚT NA ZADKU?

Jsi aktivní a nevdá ti nachodit několik kilometrů za den? Pokud ano, máme pro tebe ideální nabídku. U nás budeš odečítat vodoměry. Můžeš si vydělat 120 Kč/h a o tom, kdy budeš pracovat si rozhoduješ sám.

**PRO VÍCE INFORMACÍ NAVŠTIV
WWW.CEVAK.CZ NEBO NAPIŠ
NA CEVAK@BRIGADA.CZ**



Zdroj: Vlastní práce; canva.com

Pracovní nabídka na odečítání vodoměrů se týká jedné oblasti, pokud pracovník tuto oblast odečte a bude mít zájem o další spolupráci, společnost mu může nabídnout další lokality, kde nejsou odečty hotové. Většina studentů vlastní průkazku na MHD a může se tak dostat, v případě, že ještě nevlastní řidičský průkaz, do všech částí Českých Budějovic, a dokonce i dále za město do příměstských částí.

V Českých Budějovicích působí přes 30 středních škol a 3 vysoké školy, je tedy mnoho možností, kam letáky umístit. Letáky lze umístit i do míst, kde se nejčastěji studenti scházejí, mohou to být například knihovny, kavárny, sportovní kroužky či noční kluby. Náklady na vytisknutí letáků se liší podle kvality papíru, na který je tisknut, dle formátu papíru a dle množství. Na internetu působí mnoho firem, které nabízejí tisk letáků za nejrůznější ceny i s dopravou zdarma. Například vytisknutí 2 500 letáků formy A5 nabízí firma onlineprinters.cz za 1 790 Kč nebo firma e-abctiskarna.cz nabízí 5 000 letáků za 3 290 Kč. Tyto firmy také běžně nabízejí grafické zpracování letáků, cena se pohybuje v rozmezí 400–600 Kč dle náročnosti zpracování.

V následující tabulce jsou uvedeny náklady jednotlivých návrhů:

Tabulka 1 Návrhy změn - náklady

Návrhy na změny	Cena v Kč
Využití videa pro budování EB	5 000
Pracovní inzerát na Facebooku	8 000
Náborové video	vlastními silami nebo od 14 900
Kariérní stránky	vlastními silami nebo do 10 000
Spolupráce s personální agenturou	36 600/zaměstnanec
Získávání brigádníků: Mobilní aplikace	20 inzerátů/790
Získávání brigádníků: Leták	5 000 letáků/3 290

Zdroj: Vlastní práce

6 ZÁVĚR

Zaměstnanci jsou pro organizace tím nejcennějším a nejdražším zdrojem. Úspěšnost organizací je závislá na uvědomění si hodnot a významu zaměstnanců, uvědomění si toho, že představují největší bohatství organizace. Z důvodu velice nízké míry nezaměstnanosti je v současné době značně obtížné sehnat dostatek kvalitních zaměstnanců. Uchazeči dnes pečlivě srovnávají různé pracovní nabídky a hodnotí zaměstnavatele z různých úhlů. Jaká je nabízená mzda, benefity, jaký je pracovní kolektiv a náplň práce. Je proto obtížné obstát v boji o talentované uchazeče. V tomto konkurenčním boji by organizaci měly pomoci současné trendy v získávání pracovníků.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení systému personálního řízení se zaměřením na oblast získávání pracovníků ve společnosti ČEVAK a.s. a dále pak návrhy změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti. Práce byla rozdělena do dvou částí, a to teoretické, kde je zpracována daná problematika díky odborné literatuře a praktické části, ve které je prováděn výzkum spjatý se získáváním pracovníků.

Teoretická část popisuje oblast personální práce a je zde popsáno deset nejdůležitějších personálních činností. Definuje personální marketing a s ním spjatou značku zaměstnavatele neboli Employer Brand. Dále už se práce zaměřuje přímo na proces získávání zaměstnanců. Popisuje proces vytváření, analýzu a popis pracovních míst. Dále pak definuje požadavky na pracovníka, jaké jsou zdroje a metody získávání pracovníků. V závěru teoretické práce jsou popsány současné trendy v získávání pracovníků.

V úvodu praktické části je uvedena organizace, ve které byl výzkum prováděn. Je zde charakterizována společnost ČEVAK a.s., popsána organizační struktura, historie a personální oblast. V další části je popsán současný systém získávání pracovníků ve společnosti. Díky řízenému rozhovoru s personální vedoucí ve společnosti byly získány informace pro podrobný popis personálního oddělení v organizaci. Dále pak postup při získávání pracovníků, tedy specifikace pracovního místa, identifikace zdrojů uchazečů a metody získávání zaměstnanců používané společností. V další části práce jsou rozpracovány návrhy na změny i s jejich náklady. V návrzích, které jsou zaměřené na současné trendy, je doporučeno budování Employer Brand, pro zvýšení atraktivity zaměstnavatele, a to pomocí sociálních sítí. Dalším krokem pro efektivnější získávání zaměstnanců je využití Facebooku a tvorba náborových videí. Dále pak vytvoření

kariérních stránek a možnost spolupráce s agenturou. Na závěr je uveden návrh, jakým způsobem může společnost získávat brigádníky.

Ve výsledku je na samotné společnosti a jejich personalistech, zda se rozhodnou jít cestou nejnovějších trendů. Pokud se personalisté vydají touto cestou nových trendů, může být proces získávání zaměstnanců pro obě strany zajímavější a efektivnější a s velkou pravděpodobností i jednodušší. Pokud personalisté ustrnou na osvědčených způsobech, které se používaly v minulosti, může nastat chvíle, kdy nebude společnost dostatečně konkurenceschopná mezi ostatními. Získávání kvalitních a talentovaných zaměstnanců je stěžejní pro úspěšnost celé společnosti.

I. Summary

The goal of the diploma thesis was to evaluate the personnel management system with a focus on the area of recruitment of ČEVAK a.s. and proposals for changes to improve and streamline the management of this area.

The thesis was divided into two parts, namely theoretical, where the given issue is processed thanks to the specialized literature and the practical part in which the research is connected with the recruitment of workers.

The theoretical part describes the area of personnel work. It defines personnel marketing and the employer's brand. In addition, the work focuses directly on the process of employee recruitment, describes the process of making, analyzing and describing jobs. It then defines the requirements for the worker, what are the resources and methods of recruiting workers. At the end of the theoretical work are described the current trends in the recruitment of workers.

At the beginning of the practical part, the reader is acquainted with the organization in which the research was conducted. The work characterizes the selected company, its organizational structure, history and personnel area. The next section describes the current employee recruitment system in the company. Furthermore, the procedure for recruiting workers, the job specification, the identification of the applicant's resources and the employee recruitment methods used by the company. In the next part of the thesis there are elaborated proposals for changes and their costs.

The main source of information in the practical part was the company's internal materials and website. Information for the analysis was obtained through a controlled interview that took place with the company's personnel manager.

Key words: personnel management, employees, employer branding, employees recruitment, social network.

II. Seznam použitých zdrojů

a) Literární zdroje

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Arnold, J. & Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.

Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.

Dale, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press.

Dvořáková, Z., a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Kleibl, J., a kol. (1997). *Metody personální práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

Janišová, D., Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (1997). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing.

Matějka, M. & Vidlař, P. (2002). *Jak poznat druhou stranu: vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing.

Mayerová, M. & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: H&H.

Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

Veber, J., a kol. (2000). *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Walker, A. J., a kol. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.

Wilton, N. (2013). *An introduction to human resource management*. Los Angeles: Sage.

b) Internetové zdroje

3 tipy jak využít online při náboru zaměstnanců [online]. 2017 In: Marketup.cz. [cit. 2018-10-01]. Dostupné z:

<http://www.marketup.cz/cs/blog/3-tipy-jak-vyuzit-online-pri-naboru-zamestnancu>

6 Steps to Building Your Employee Value Proposition [online]. In: Recruiting.com. [cit. 2018-10-01]. Dostupné z:

<https://www.recruiting.com/blog/6-steps-building-employee-value-proposition/>

Baum, M., Kabst, R. *The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction*. *Human Resource Management* [online]. 2014 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21571>

Bohmova, L., Pavlicek, A. *The Influence of Social Networking Sites on Recruiting Human Resources in the Czech Republic* [online]. 2015 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: <https://content.sciendo.com/abstract/journals/orga/48/1/article-p23.xml>

Ceník [online]. In: Quickjobs.cz. [cit. 2018-10-12]. Dostupné z:

<https://quickjobs.cz/pro-zamestnavatele#cenik>

Firmy lákají zaměstnance na zábavná videa [online]. 2017 In: Finance.idnes.cz. [cit. 2018-10-12]. Dostupné z:

https://finance.idnes.cz/zamestnani-uchazec-o-praci-prace-karierni-video-hr-marketing-soutez-recruitment-academy-kadlec-ii8-/podnikani.aspx?c=A171205_101346_podnikani_kho

Gogolova, M., Ponisciakova, O., Ivankova, K. The Use of External Personnel Marketing in Slovakia. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2015 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008977>

Inzerujte na Práce.cz [online]. In: Práce.cz. [cit. 2018-10-12]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz>

Jak do firmy přilákat mladé a talentované lidi [online]. 2018 In: Kariera.ihned.cz. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z:

<https://kariera.ihned.cz/c1-66277210-jak-do-firmy-prilakat-mlade-a-talentovane-lidi>

Náborová videa [online]. In: Nejasistentka.cz. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z:

<http://nejasistentka.cz/naborova-vidoa/>

Niklas, S. J. *Applying mobile technologies for personnel recruiting-an analysis of user-sided acceptance factors*. *International Journal of eBusiness and eGovernment*

Studies [online]. 2011 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/237006639_Applying_Mobile_Technologies_for_Personnel_Recruiting_-_An_Analysis_of_User-Sided_Acceptance_Factors

O nás [online]. In: Cevak.cz. [cit. 2018-10-12]. Dostupné z: <https://www.cevak.cz/cs/o-nas>

Počet narozených dětí v ČR v jednotlivých letech [online]. 2014 In: eprehledy.cz. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: https://eprehledy.cz/pocet_narozenyh_deti.php

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 30. 9. 2018 [online]. 2018 In: Czso.cz. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Recruiting 101: What Is Candidate Experience? [online]. 2016 In: Recruitingsocial.com. [cit. 2018-10-12]. Dostupné z:
<https://recruitingsocial.com/2016/03/what-is-candidate-experience/>

Rezlová, J. *Příchod generace Y na trh práce* [online]. 2009 [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

Starineca, O. *Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. Economics & Business* [online]. 2015 [cit. 2018-10-12]. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/283614784_Employer_Brand_Role_in_HR_Recruitment_and_Selection

Vitale, S. *Recruitment Marketing and Today's Consumer Candidate* [online]. 2016 [cit. 2018-10-12]. Dostupné z:
<https://custom.forbes.com/2016/03/29/recruitment-marketing-and-todays-consumer-candidate/>

What is Candidate Experience? [online]. In: Talentlyft.com. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-candidate-experience>

c) Podnikové dokumenty

1. JVS a.s. (2008). *Výroční zpráva*. České Budějovice.

ČEVAK a.s. (2018). *Organizační řád společnosti*. České Budějovice.

ČEVAK a.s. (2016/2017). *Výroční zpráva*. České Budějovic

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

a) Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků	13
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti	27
Obrázek 3 Provozované obce ČEVAK a.s.	32
Obrázek 4 Náklady na uveřejnění inzerátu - PRACE.CZ	39
Obrázek 5 Náklady na uveřejnění inzerátu - JOBS.CZ	40
Obrázek 6 Další služby - JOBS.CZ	40
Obrázek 7 Nabídka práce na webu CEVAK.CZ	41
Obrázek 8 Volné pracovní pozice - CEVAK.CZ	42
Obrázek 9 Míra nezaměstnanosti v krajích ČR	44
Obrázek 10 Počet narozených dětí v ČR po roce 1989	45
Obrázek 11 Facebook - založení pracovní nabídky	48
Obrázek 12 Facebook - tvorba pracovní nabídky 1	49
Obrázek 13 Facebook - tvorba pracovní nabídky 2	50
Obrázek 14 Facebook - přihlašovací formulář	51
Obrázek 15 Facebook - údaje o uchazeči	51
Obrázek 16 Facebook - filtrace uchazečů	52
Obrázek 17 Facebook - modelový příklad propagace	53
Obrázek 18 Facebook - modelový příklad propagace 2	54
Obrázek 19 QUICKJOBS - ceník	62
Obrázek 20 Nabídka brigády - ČEVAK a.s.	63

b) Seznam tabulek

Tabulka 1 Návrhy změn - náklady	64
---------------------------------------	----

c) Seznam grafů

Graf 1 Počet zaměstnanců společnosti ČEVAK a.s.	33
--	----