



Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Anita Němcová

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Lenka Suková

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

Jméno a příjmení: **Anita Němcová**
Osobní číslo: E17000493
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cíle bakalářské práce. 2. Teoretická východiska v oblasti získávání a náboru zaměstnanců. 3. Představení společnosti a analýza stávajícího procesu získávání a náboru zaměstnanců. 4. Vytvoření náborové kampaně ve vybrané organizaci. 5. Zhodnocení vytvořené náborové kampaně a formulace závěru.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- CANTONI, Franca a Gianluigi MANGIA. 2019. *Human resource management and digitalization*. Abingdon: Routledge. ISBN: 978-1-138-31335-4.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-9883-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON (eds.). 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8. edition. Harlow, England: Pearson. ISBN: 978-1-292-11956-4.
- PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-08-22]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: plk. Mgr. Jiří Hansal

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Lenka Suková
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

15. července 2020

Anita Němcová

Anotace

Bakalářská práce pojednává o získávání zaměstnanců v organizaci Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje. Cílem této práce je vytvořit a zrealizovat náborovou kampaň, aby sbor mohl co nejrychleji obsadit svá současná volná pracovní místa. První část bakalářské práce definuje řízení lidských zdrojů a vybrané personální činnosti na základě literární rešerše. Druhá část, praktická, se zaměřuje na řízení lidských zdrojů u Hasičského záchranného sboru Libereckého kraje, konkrétně na získávání zaměstnanců a příslušníků, metody celého procesu a následně jej aplikuje do praxe. Na závěr bakalářské práce je náborová kampaň realizována, vyhodnocena a jsou představeny návrhy na další zlepšení celého procesu.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, uchazeč, získávání zaměstnanců, inzerát, nábor.

Annotation

Recruitment and Selection of Employees in the Selected Company. The aim of this work is to create and implement a recruitment campaign so that the choir can fill up its current vacancies as quickly as possible. The first part of the thesis defines the management of human resources and selected personnel activities on the basis of literary research. The second part, practical, focuses on human resources management at the Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje, specifically on recruiting staff and members, methods of the entire process and then applies it to practice. At the end of the bachelor thesis the recruitment campaign is realized and subsequently evaluated, including the presentation of proposals for further improvement of the whole process.

KeyWords

Human resources management, candidate, employee recruitment, advertisement, recruitment.

Poděkování

Velice děkuji Ing. Mgr. Lence Sukové za vedení mé bakalářské práce, za její vstřícný a milý přístup, za rady, které mi poskytla a za čas, který tím strávila. Dále také děkuji zaměstnancům Hasičského záchranného sboru za cenné informace a za podporu.

Obsah

Seznam ilustrací.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam použitých zkratk	14
Úvod	15
1 Řízení lidských zdrojů	16
1.1 Personální útvar	17
1.2 Role personalisty.....	17
1.3 Personální činnosti	19
1.3.1 Analýza pracovního místa	19
1.3.2 Plánování lidských zdrojů	20
1.3.3 Získávání a výběr pracovníků	21
1.3.4 Hodnocení zaměstnanců	25
1.3.5 Odměňování	26
1.3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	26
2 Hasičský záchranný sbor České republiky	27
2.1 Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje	28
2.2 Řízení lidských zdrojů u HZS LK	29
2.3 Získávání a výběr příslušníků u HZS LK	31
2.3.1 Analýza současného stavu	33
2.3.2 Náborová kampaň.....	35
2.3.3 Zhodnocení náborové kampaně.....	46
2.3.4 Výběr pracovníků	48
2.3.5 Návrhy na zlepšení procesu získávání.....	49
Závěr	52
Seznam použité literatury	54

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Modelový postup plánování lidských zdrojů.....	21
Obrázek 2: Znak Hasičského záchranného sboru ČR	27
Obrázek 3: Organizační struktura Hasičského záchranného sboru Libereckého kraje	29
Obrázek 4: Stanice typu „P“ Doksy	35
Obrázek 5: Stanice typu „C“ Česká Lípa	36
Obrázek 6: Návrh inzertního letáku.....	41
Obrázek 7: Inzerát na volnou pozici Hasič, Hasič – strojní služba	43
Obrázek 8: Ceník inzertních služeb portálu prace.cz	44
Obrázek 9: Ceník inzertních služeb portálu jobs.cz	44
Obrázek 10: Účast na veletrhu	45
Obrázek 11: Vyhodnocení náborové kampaně.....	47
Obrázek 12: Logo sociální sítě LikendIn	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled požadovaného vzdělání dle jednotlivých služebních hodností	32
Tabulka 2: Přehled služebních míst výjezdových příslušníků dle zařazení v tarifních třídách	33
Tabulka 3: Vybrané údaje za Liberecký kraj – zaměstnanost a nezaměstnanost.....	37
Tabulka 4: Nezaměstnaní a obecná míra nezaměstnanosti podle věku a vzdělání v Libereckém kraji.....	37
Tabulka 5: Výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů při získávání zaměstnanců	45

Seznam použitých zkratek

HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
HZS LK	Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje
PaM	personální a mzdové

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců ve vybrané organizaci. V letech 2018 a 2019 panovala velmi nízká nezaměstnanost a už dávno neplatí, že zaměstnavatel si vybírá zaměstnance, ale naopak si zaměstnanci vybírají své zaměstnavatele. Pro většinu podniků, potažmo organizací, je tedy velmi těžké sehnat kvalitního a pracovitého člověka, protože právě zaměstnanec je to nejcennější, co zaměstnavatel v organizaci má. Z toho vyplývá, že získávání zaměstnanců je pro organizaci velmi důležitá etapa komplexního řízení lidských zdrojů.

V první části bakalářské práce jsou popsána teoretická východiska oblasti řízení lidských zdrojů podle současné odborné literatury. Jsou zde vypsány všechny personální činnosti od počáteční analýzy pracovního místa, přes získávání a nábor zaměstnanců a jejich hodnocení, odměňování a vzdělávání. Dále je zde uvedeno, jak funguje a jak vypadá personální útvar a jaká je role personalisty v organizaci. Druhá část bakalářské práce se věnuje konkrétní organizaci a její organizační struktuře. Popisuje, jak řízení lidských zdrojů v dané organizaci funguje, jaké úkoly má personalista na personálním oddělení a zaměřuje se na konkrétní personální činnost, a to na získávání a výběr zaměstnanců.

Pro uvedenou organizaci je zásadní mít obsazená všechna pracovní místa a to z důvodu zajištění celkové akceschopnosti Hasičského záchranného sboru. Cílem této bakalářské práce je navrhnout a posléze realizovat účinnou náborovou kampaň, díky které se organizaci podaří obsadit co nejvíce volných služebních míst. Autorka v bakalářské práci navrhuje, jaké metody získávání v rámci náborové kampaně použít a kde všude jí z geografického hlediska realizovat. V závěru práce je náborová kampaň vyhodnocena, popsána aktuální situace v organizaci při výběru uchazečů z náboru a jsou uvedeny návrhy na zlepšení procesu získávání zaměstnanců.

1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů byl definován nespočet způsoby, lze si pod ním představit komplexní zaměstnávání a rozvoj lidí pracujících v organizacích. Jak uvádí Beardwell (2017, s. 5) „*řízení lidských zdrojů označuje soubor politik používaných k organizaci práce v pracovním poměru*“. Jedná se tak o všechny možné činnosti spojující vztah mezi pracovníkem a podnikem. Pod těmito činnostmi je možné si představit péče o zaměstnance, motivace, vzdělávání, odměňování, využívání personálního informačního systému, plánování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, ale také nábor a výběr zaměstnanců, kterým se věnuje tato bakalářská práce. (Šikýř, 2014)

Jak praví Armstrong (2015), řízení lidských zdrojů lze také chápat buď jako manažerský přístup k využívání schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce za účelem dosažení cílů organizace a zajištění perspektivní budoucnosti nebo také jako filosofii, jelikož vyjadřuje obecné principy a názory pro postup v řízení lidí. Cantoni (2019) uvádí, že to, co odlišuje řízení lidských zdrojů od tradičních funkcí lidských zdrojů, je vyšší zapojení do strategických firemních rozhodnutí.

Každá organizace potřebuje dostatečný počet kvalifikovaných, schopných a motivovaných lidí, protože schopnosti a motivace určují výkon lidí, který určuje výkon organizace. (Armstrong, 2015)

Mezi cíle v řízení lidských zdrojů patří tyto:

- podpořit dosažení vymezených cílů organizace vytvářením a zavedením personální strategie, která by měla být v souladu s celkovou strategií organizace,
- usilovat o zabezpečení pozitivních vztahů mezi managementem a zaměstnanci organizace,
- přijímat talentované, kvalifikované lidi, kteří mají chuť práci vykonávat,
- přispět k rozvoji firemní kultury. (Armstrong, 2015)

1.1 Personální útvar

V každé organizaci funguje personální útvar jinak. Záleží, zda se jedná o organizaci malou, střední či velkou. Dalšími hledisky jsou typy prováděných prací, kvalifikace zaměstnaných pracovníků a role, kterou personální útvar má. V tradiční organizaci vystupuje personální ředitel, kterému odpovídají personalisté. (Armstrong, 2015)

Počet personalistů v útvaru se samozřejmě odvíjí dle potřeb organizace. Praxe ukazuje, že v organizacích, které mají do **100 zaměstnanců**, spravuje řízení lidských zdrojů personalista, jehož funkce, je kumulovaná s jinými administrativními činnostmi. V organizacích, které mají **101 – 150 zaměstnanců**, působí opět jeden personalista, avšak už specialista ve svém oboru. Při **151 – 250 zaměstnancích** tuto činnost vykonává už malý personální útvar o dvou až třech personalistech. V organizacích, které mají **251 - 500 zaměstnanců**, působí v útvaru tři až čtyři personalisté. (Bláha et al., 2013)

Úkolem personálního útvaru je pomoci dosáhnout organizaci stanovených cílů tím způsobem, že vedoucím zaměstnancům předkládá různé podněty, poskytuje rady a podporu ve všem, co se jich týká. Z toho vyplývá, že personální útvar v organizaci vytváří a realizuje personální strategii a politiku v rámci všech personálních činností. (Bláha et al., 2013)

1.2 Role personalisty

Řízení lidských zdrojů v organizaci zabezpečují linioví manažeři za pomoci kvalifikovaných personalistů. (Šikýř, 2014)

Personalisté v organizaci zabezpečují administrativní činnosti týkající se pracovněprávních vztahů na základě pracovněprávních předpisů. Personalistům se přisuzují rozmanité role, lze je nazývat jako specialisty a to z důvodu, že nejen musí znát komplexní problematiku řízení lidských zdrojů, ale také celkové řízení organizace s jejími strategickými cíli. (Šikýř, 2014)

Na základě těchto faktů by měla organizace umožnit svému personalistovi rozvíjet své schopnosti a dovednosti a mít možnost nabírat nové zkušenosti a znalosti. Cílem

zaměstnavatele by měli být náležitě připraveni personalisté pro svůj výkon funkce. Možnost se rozvíjet a učit se novým věcem má personalista buď na speciálních školách anebo v rámci nejrozličnějších vzdělávacích kurzů. (Bláha et al., 2013)

Jelikož personalisté vystupují jménem organizace, jak uvnitř podniku, tak i navenek, musí plnit takzvané profesní standardy vymezující oblasti chování. Jedná se o:

- zvědavost,
- rozhodnost,
- odhodlanost,
- umění spolupracovat,
- být spolehlivý,
- umět se prosadit,
- být příkladem. (Armstrong, 2015)

Kromě očekávaného chování jsou na personalisty také kladeny požadavky na odborné schopnosti, mezi které lze zařadit:

- **osobní důvěryhodnost** – udržovat vztahy založené na vzájemné důvěře, být v souladu s hodnotami organizace, zajímat se a přispívat k úspěchu organizace, mít své názory podložené relevantními důkazy,
- **schopnost řídit změnu** – umět rozpoznávat problémy, řešit je a uskutečňovat cíle, vést lidi, správně komunikovat,
- **schopnost řídit kulturu** – vytvářet kulturu k uskutečňování strategie organizace, vnášet kulturu do chování lidí,
- **zabezpečování řízení lidí** – být odborníkem ve své profesi, umět poskytovat rady a nové postupy v oblastech jako jsou získávání, odměňování a rozvoj.
- **znalost organizace** – znát komplexně organizaci, její strategii, konkurenci, marketing, finance, informační systémy, aj. (Armstrong, 2015)

1.3 Personální činnosti

K naplnění úkolu řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti, s jejichž pomocí organizace získává, využívá a rozvíjí své pracovníky, díky nimž, dosahuje svých strategických cílů. (Šikýř, 2014)

Mezi personální činnosti patří:

- analýza pracovních míst a vytváření nových pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr pracovníků,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj,
- péče o zaměstnance. (Šikýř, 2014)

Na problematiku získávání a výběru pracovníků se zaměřuje autorka bakalářské práce.

1.3.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je velmi důležitá součást systému personálního řízení, protože udává informace o pracovní náplni na daném místě, kompetencí pracovníka a nároků na něj. Díky této analýze organizace shromáždí a vyhodnotí informace o daném místě, resp. o vykonávané práci a může jej tak odlišit od jiných pracovních míst. Tuto analýzu zajišťují specialisté, jako jsou např. analytik práce nebo ergonom. (Kociánová, 2010)

Analýza zahrnuje veškeré posuzování údajů o obsazované pozici, jako je název pozice, odpovědnost, pravomoci, úkoly, povinnosti, podřízenost a požadavky na zaměstnance, mezi které patří: požadované dosažené vzdělání, praktické zkušenosti či jiné specifické požadavky a zákonné předpoklady jako trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost, aj. (Bláha et al., 2013)

Výchozí metodou pro analýzu je analýza dokumentů, jež souvisejí s analyzovanými místy, jedná se například o popisy pracovního místa, organizační řád, pracovní řád, právní předpisy, aj. Mezi další metody lze zařadit pozorování zaměstnanců při výkonu práce nebo

také výkon práce přímo analytikem, dále lze použít dotazníkové šetření se zaměstnancem nebo osobní pohovor. (Šikýř, 2014)

Shromážděné informace a specifikace pracovního místa mají sloužit personalistům a manažerům především k vytváření nových pracovních míst, k plánování lidských zdrojů, obsazování volných míst, ale také pro hodnocení pracovníků či jejich odměňování. (Šikýř, 2014)

1.3.2 Plánování lidských zdrojů

Východiskem plánování jsou především kvalitní informace pocházející z kvalitní analýzy. Proces personálního plánování zahrnuje zjišťování potřebných informací, následná analýza, prognóza a vytvoření personálního plánu. Plánování lidských zdrojů vychází ze dvou prognóz:

- 1) **prognóza potřeby pracovních sil** – tato prognóza předvídá poptávku po zaměstnancích, neboli předvídá, kolik zaměstnanců bude organizace, jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém časovém horizontu potřebovat. Vyžaduje informace o výrobní orientaci organizace, změnách na trhu, technologickém vývoji či demografické struktuře.
- 2) **Prognóza zdrojů pracovních sil** – zde se vyžadují informace o současném stavu pracovníků v organizaci a možných úsporách zároveň s tím související profesně-kvalifikačních předpokladů pracovníků a jejich potenciálního rozvoje, dále o situaci na trhu a vývojových tendencích na trhu včetně tendencích v oblasti vzdělávání lidí. (Kociánová, 2010)

Jak ukazuje níže uvedený Obrázek 1 v rámci plánování lidských zdrojů, se předpokládá buď nedostatek pracovníků, nebo naopak přebytek.

Nedostatek znamená zvýšenou potřebu pracovníků, kterou organizace řeší nejprve v rámci vnitřních zdrojů a to s využitím práce přesčas nebo zavedením nové techniky. Při přebytku zaměstnanců organizace využije opatření jako je omezení obsazování volných míst z vnějších zdrojů, úpravou pracovní doby zaměstnanců, zrušení dohod konaných mimo pracovní poměr nebo skončení pracovních poměrů pro nadbytečnost. (Šikýř, 2014)



Obrázek 1: Modelový postup plánování lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýř, 2014.

1.3.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání zaměstnanců je jedním z kroků zabezpečování lidských zdrojů v organizaci. V rámci získávání zaměstnanců je potřeba vyhledat a oslovit uchazeče, které organizace potřebuje. (Armstrong, 2015)

Proces náboru není nikde přesně specifikován, ale souhrnně lze říci, že zprvu organizace osloví dostatečný počet uchazečů, z nichž posléze vybere ty nejvhodnější. Proces náboru pojmenovávají jiní autoři tzv. staffingem, což znamená formování podnikové pracovní síly. (Tomanová, 2015)

Definování požadavků na zaměstnance se odvíjí od formálního plánu lidských zdrojů, avšak v praxi potřeba nových lidí vyplývá z momentální situace v organizaci. Při oslovování nových uchazečů musí být nejdříve určeno, jaká pracovní místa se musí obsadit, v jakém časovém úseku a kde uchazeče hledat, zdali využít vnitřní zdroje nebo vnější zdroje. (Armstrong, 2015)

Cílem získání nového pracovníka je oslovit a nalákat vhodného uchazeče, který splňuje požadovaná kritéria na obsazení volné pozice stanovaná organizací, jednak dle vlastních potřeb a jednak dle zvláštních právních předpisů. (Šikýř, 2014)

Získávání zaměstnanců lze označit jako proces, v rámci kterého nejprve organizace identifikuje své potřeby získávání pracovníků a specifikováním požadavků a popisu pracovního místa. Dále organizace zváží nezbytnost obsazení pracovního místa, tzn. uvážení jiných alternativ. Alternativou pro obsazení dočasně uvolněného místa je místo zrušit nebo sloučit s jiným. Současně také lze změnit pracovněprávní vztah, kdy z běžného plného pracovního úvazku organizace vytvoří místo s úvazkem kratším, nebo jej zabezpečí pracovníkem pracujícím na dohodu konanou mimo pracovní poměr. Dále sestaví profil pracovníka a pracovní náplň, jež budou podkladem při získávání a výběru z potenciálních uchazečů. Identifikuje zdroje, zvolí vhodné metody získávání, zformuluje a uveřejní nabídku zaměstnání, shromáždí informace a dokumenty od uchazečů a nakonec sestaví seznam uchazečů, kteří přijdou k pohovoru. (Kociánová, 2010)

Organizace při získávání pracovníků nejprve využije vnitřní zdroje, při nedostatku vlastních zaměstnanců vybírá z vnějších zdrojů. (Šikýř, 2014)

Pro získání pracovníků z **vnitřních zdrojů** organizace informuje své zaměstnance o možnosti obsazení volného pracovního místa následujícími způsoby:

- vyvěsí inzerát (na firemním webu nebo místní vývěsce),
- informaci rozešle elektronickou poštou,
- přímo osloví vhodného pracovníka. (Šikýř, 2010)

Výhodami při obsazování z vnitřních zdrojů lze označit znalost uchazeče, možnost kariérního postupu pro zaměstnance, motivace vybíraných pracovníků, znalost organizace a jiných spolupracovníků, rychlé obsazení a rychlá návratnost investic do zaškolení a vzdělávání zaměstnanců. (Kociánová, 2010)

Avšak mezi nevýhody lze zařadit omezený výběr pracovníků, možná rivalita a závist ze strany spolupracovníků anebo uvolnění dalšího pracovního místa po vybraném zaměstnanci. (Kociánová, 2010)

Mezi **vnější zdroje** patří volné pracovní síly na trhu práce, zaměstnanci z jiných organizací, absolventi škol nebo důchodci, studenti, matky na rodičovské dovolené. (Kociánová, 2010)

Metodami získávání uchazečů z vnějších zdrojů lze označit:

- online recruitment, kdy se jedná o webové stránky, pracovní servery či sociální média,
- využití externích služeb - personální agentury,
- spolupráce s úřady práce,
- vzdělávací instituce,
- přímé oslovení vyhlédnutého uchazeče,
- outsourcing procesu získávání zaměstnanců, jedná se o to, že dodavatel přebírá veškerou zodpovědnost za proces získávání. (Armstrong, 2015)

Výhodami zde jsou široká nabídka uchazečů, vysoké pracovní nasazení nového zaměstnance, nový člověk přinese do firmy nové nápady, nové know-how. (Kociánová, 2010)

Nevýhodami bývají vyšší náklady, časové prodlevy, zvyšuje se fluktuace v organizaci, větší zátěž pro ostatní pracovníky při jeho zaškolování, blokuje se možnost kariérního postupu vlastních zaměstnanců. (Kociánová, 2010)

Mezi další metody získávání lze zařadit:

Sociální síť

Díky internetu mohou lidé udržovat kontakty se svými známými, kolegy a přáteli. Oproti fyzickému kontaktu lze tak získat obrovské množství informací o lidech. Sociální síť lze členit na tři druhy:

- Osobní sociální síť – slouží pro osobní účely, k vytvoření osobního profilu za účelem spojení se s jinými uživateli, sdílení multimédií, hraní her, aj., např. Facebook,
- zájmové sociální síť – sdružuje osoby se stejnými zájmy, utvářejí zájmové skupiny,
- profesní sociální síť – zde se setkávají uživatelé debatující o svých profesních zájmech, slouží organizacím k hledání vhodných uchazečů, např. LinkedIn. (Horváthová et al., 2016)

Jak již bylo výše zmíněno, personalisté využívají sociální sítě ke hledání vhodných uchazečů, mezi nejpopulárnější patří Facebook a LinkedIn. Využívání sociálních sítí je způsobeno jejich popularitou, ale také oživením trhu práce. (Horváthová et al., 2016)

LinkedIn - jedná se o největší profesní síť zaměřenou na korporátní klientelu sdružující profesionály v nejrůznějších oborech. Organizace či jednotlivci mají vytvořené profily, obsahující informace, které jim pomáhají při obsazování volných míst. (Horváthová et al., 2016)

Facebook – jedná se o největší a nejpoužívanější sociální síť na světě. Z profesního hlediska zde mají velké zastoupení IT technici, pracovníci z oblasti medicíny, obchodníci a manažeři. V případě IT techniků, kterých je na trhu práce velice málo, jde o velkou skupinu potenciálních zaměstnanců, mezi kterými personalisté mohou vybírat. (Horváthová et al., 2016)

Webové portály

V této době má většina organizací své vlastní webové stránky, kam umísťují inzerci na obsazení volných pracovních míst. Existuje také mnoho jiných internetových adres, kam mohou společnosti zadávat inzeráty na svá volná pracovní místa. (Armstrong, 2012)

Spolupráce s Úřady práce

Úřady práce zjišťují a shromažďují informace o uchazečích o zaměstnání, které slouží společnostem při hledání vhodných kandidátů při obsazování volných míst. Společnosti tyto služby využívají z toho důvodu, že se jedná o nákladově nenáročnou metodu získávání zaměstnanců. (Křížek, 2014)

Výběrem zaměstnance se rozumí vybrat si co nejvhodnějšího z uchazečů. Jedná se o proces, přihlášení uchazeče až po jeho přijetí. Organizace při výběru postupuje následovně:

- přezkum dokumentů přijatých od uchazečů – zpravidla uchazeči dokládají strukturovaný životopis, výpis z rejstříku trestu a motivační dopis,
- spojení se s uchazečem – první kontakt s uchazečem, kdy mu personalista oznámí, že vyhrál výběrové řízení a poučí ho o dalších krocích,

- vyhledání a analýza dalších informací o uchazeči - uchazeč se musí podrobit lékařskému vyšetření či jiným požadovaným způsobilostem, např. osobnostní testy,
- přijímací rozhovor – uchazeč se zúčastní oficiálního výběrového řízení zpravidla s personalistou, avšak v některých případech i s budoucím nadřízeným,
- zjišťování referencí – v případě potřeby personální pracoviště zjišťuje další potřebné informace od současného zaměstnavatele uchazeče,
- seznámení uchazeče s jeho novým pracovištěm a představení novým spolupracovníkům,
- vydání rozhodnutí o jeho přijetí,
- seznámení ostatních uchazečů se skutečností, že místo je již obsazeno. (Kociánová, 2010)

Výběrová řízení mohou probíhat ve více kolech. Většinou první kolo zabezpečuje personální pracoviště, další kola zastřešují už nadřízení. V prvním kole probíhá tzv. předvýběr, personální pracoviště vyseparuje vhodné uchazeče dle požadovaných kritérií a zákonných požadavků a naváže s nimi kontakt. Mezi kritéria lze řadit zdravotní stav, vědomosti a dovednosti, pracovní zkušenosti, zvláštní schopnosti, vzdělání. (Kociánová, 2010)

1.3.4 Hodnocení zaměstnanců

Tato činnost poskytuje organizaci představu o tom, jaké pracovník podává výkony, jaké jsou jeho pracovní schopnosti a jednání. Pro jednotlivce znamená hodnocení získat zpětnou vazbu ohledně jejich působení v organizaci. Účelem hodnocení je tedy získat informace a poskytnout zpětnou vazbu. (Kociánová, 2010)

Hodnocení zaměstnanců je významné pro řízení pracovního výkonu. V organizacích, kde není zavedené řízení pracovního výkonu, se zaměstnanci hodnotí různými způsoby. Nejčastěji však postihuje pracovní výkon a pracovní chování a je provázáno s osobním rozvojem pracovníků, vzděláváním a s řízením jejich kariérního růstu. (Kociánová, 2010)

1.3.5 Odměňování

Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, zároveň také ovlivňuje jejich výkonnost. Pro manažery je odměňování náročná výzva, se kterou si musí úspěšně poradit. Důležité je nastavit systém odměňování tak, aby byl přijatelný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. K dispozici je mnoho způsobů, jak jej nastavit. Výsledek by měl být lákavý a měl by udržovat harmonické vztahy v organizaci. (Bláha et al., 2013)

Odměňování je pro organizaci vysoce nákladné, tvoří až 70 % z celkových nákladů organizace. Vzhledem k této skutečnosti je nutné sledovat a vyhodnocovat nastavený systém. Měřítky pro hodnocení mohou být mzdy, fluktuace pracovníků, lidská přidaná hodnota, benefity, návratnost investovaného lidského kapitálu a faktor nákladů na zaměstnance. (Bláha et al., 2013)

1.3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Cílem vzdělávání a rozvoje je, aby si zaměstnanci zvyšovali své znalosti a odborné dovednosti, které potřebují k výkonu práce a rozvoji své kariéry, a to ve prospěch svých, tak i ve prospěch organizace. Požadované znalosti a dovednosti pracovníci získají prostřednictvím vlastních zkušeností, různých vzdělávacích programů nebo také koučováním od liniových manažerů. (Armstrong, 2015)

Je vždy potřeba zvážit, jaké metody vzdělávání použít. Některé metody se používají při zapracování nového pracovníka, některé k doškolování stávajících pracovníků, jiné zase ke vzdělávání manuálních pracovníků, atd. (Koubek, 2011)

Složkami vzdělávání jsou:

- učení se v organizaci – pracovník si osvojuje znalosti a schopnosti na základě zkušeností.
- Individuální vzdělávání a rozvoj – jedná se o vzdělávání na pracovišti, samostatně řízené vzdělávání nebo pomocí e-learningu.
- Odborné vzdělávání (výcvik) – zahrnuje systematické uplatňování formálních procesů.

- Rozvoj – pracovník pro svůj osobní rozvoj využije nabízející příležitosti k učení se. (Armstrong, 2015)

Přínosem vzdělávání svých pracovníků je zlepšení se jejich výkonu, získání kvalitních zaměstnanců, kteří na základě osobního rozvoje dosáhnou větší spokojenosti nebo vytoužené kariéry, zlepšení provozní flexibility, lepší úrovně poskytovaných služeb zákazníkům, aj. (Armstrong, 2015)

2 Hasičský záchranný sbor České republiky

„Hasičský záchranný sbor České republiky (dále jen „HZS ČR“) je jednotný bezpečnostní sbor, jehož základním úkolem je chránit životy a zdraví obyvatel, životní prostředí, zvířata a majetek před požáry a jinými mimořádnými událostmi a krizovými situacemi. Hasičský záchranný sbor se podílí na zajišťování bezpečnosti České republiky plněním a organizováním úkolů požární ochrany, ochrany obyvatelstva, civilního nouzového plánování, integrovaného záchranného systému, krizového řízení a dalších úkolů, v rozsahu a za podmínek stanovených zákonem a jinými právními předpisy.“ (Zákony pro lidi, 2019)

V čele Hasičského záchranného sboru stojí generální ředitel. Je to nejvyšší funkce v hierarchii hasičů. Generálního ředitele jmenuje a odvolává ministr vnitra. Současný generální ředitel HZS ČR je brig. gen. Ing. Drahoslav Ryba. (Zákony pro lidi, 2019)



Obrázek 2: Znak Hasičského záchranného sboru ČR
Zdroj: Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska, 2019.

Hasičský záchranný sbor se skládá z:

*„**Generální ředitelství** je součástí ministerstva. Generální ředitelství je nadřízeným správním orgánem ve věcech, ve kterých rozhoduje hasičský záchranný sbor kraje, záchranný útvar nebo škola. Dále řídí hasičské záchranné sbory krajů, záchranný útvar a školu.“ (Zákony pro lidi, 2019)*

*„**Hasičský záchranný sbor kraje** je organizační složkou státu a účetní jednotkou; jeho příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva. V čele hasičského záchranného sboru kraje stojí ředitel. Hasičský záchranný sbor kraje zřizuje operační a informační středisko, které plní úkoly operačního a informačního střediska integrovaného záchranného systému. Operační a informační středisko je pracovištěm pro příjem volání na jednotné evropské číslo tísňového volání (112) a národní číslo tísňového volání stanovené v číslovacím plánu podle zákona o elektronických komunikacích.“ (Zákony pro lidi, 2019)*

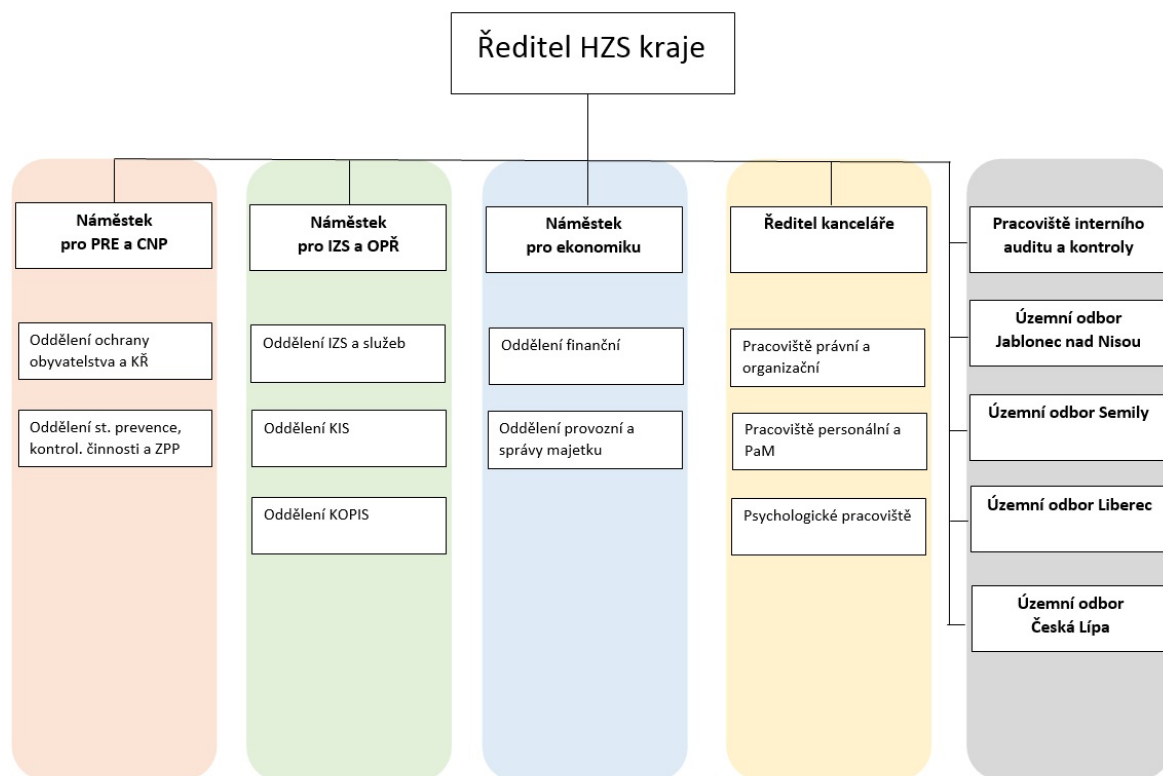
*„**Záchranný útvar** plní úkoly jednotky požární ochrany při řešení mimořádné události nebo krizové situace, dále plní i úlohu vzdělávacího zařízení. V čele záchranného útvaru stojí velitel útvaru.“ (Zákony pro lidi, 2019)*

*„**Škola** poskytuje vzdělání v oblasti požární ochrany, ochrany obyvatelstva, integrovaného záchranného systému a krizového řízení za podmínek stanovených školským zákonem a provádí odbornou přípravu podle zákona o požární ochraně. V čele školy stojí ředitel.“ (Zákony pro lidi, 2019)*

2.1 Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje

V čele Hasičského záchranného sboru Libereckého kraje (dále jen „HZS LK“) stojí krajský ředitel. Vrcholovými manažery jsou krajský ředitel, náměstci ředitele a ředitel kanceláře. Sbor se dělí na územní odbory dle místa působnosti, jednotlivé územní odbory mají administrativní zázemí a požární stanice. V čele územního odboru stojí ředitel, na jednotlivých pracovištích působí vedoucí oddělení a na stanici velitel stanice.

Ve sboru působí 430 zaměstnanců z toho 405 příslušníků ve služebním poměru a 25 zaměstnanců v pracovním poměru. Rozdíl mezi zaměstnancem a příslušníkem spočívá v tom, že zaměstnanci se řídí z personálního hlediska Zákoníkem práce a příslušníci Služebním zákonem.



Obrázek 3: Organizační struktura Hasičského záchranného sboru Libereckého kraje
Zdroj: Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje, 2019.

2.2 Řízení lidských zdrojů u HZS LK

Kancelář krajského ředitele se dělí na pracoviště právní a organizační, psychologické pracoviště a pracoviště personální a PaM. V čele personálního pracoviště a PaM stojí vedoucí oddělení, jenž má pod sebou čtyři zaměstnance – dvě mzdové účetní, rozpočtář a personalista.

Personalista u HZS má za úkol komplexně koordinovat a zajišťovat rozvoj oblasti řízení lidských zdrojů a systemizace, odměňování, přípravy a vzdělávání zaměstnanců organizace.

Konkrétními činnostmi personalisty jsou:

- **nábor a výběr zaměstnanců a příslušníků** – vedení osobních pohovorů s uchazeči, vyhlašování výběrových řízení, evidence registru uchazečů, zajišťování inzerce volných míst a vytváření náborové kampaně. A právě na tvorbu, realizaci a následného vyhodnocení se zaměřuje bakalářská práce,
- **přijetí a ukončení služebního nebo pracovního poměru** – vedení přijímacího řízení s uchazeči, přijetí a ukončení pracovního nebo služebního poměru,
- **vzdělávání** – zajišťování potřebného vzdělávání formou kurzů, školení a e-learningu s cílem zvyšovat a prohlubovat kvalifikaci zaměstnanců,
- **zdravotní způsobilost** – kontrola a zajišťování vstupních, pravidelných, mimořádných a výstupních lékařských prohlídek, včetně očkování,
- **fyzická způsobilost** - kontrola a zajišťování pravidelné fyzické přípravy příslušníků, kterou jsou povinni v rámci služebního poměru splňovat,
- **odborná způsobilost** – každé místo příslušníka vyžaduje svoji odbornou způsobilost, což znamená, že dotýčný příslušník musí absolvovat potřebné kurzy k výkonu funkce, při nástupu do služebního poměru absolvuje vstupní kurz a zpravidla každých 5 let si svoji odbornost obnovuje. Bez této odbornosti nemůže vykonávat danou funkci,
- **systemizace** - tím se rozumí stanovení počtu služebních míst včetně počtu míst příslušníků zařazených v zálohách a objemu prostředků stanovených státním rozpočtem na příslušný rok na jejich služební příjmy. Služební místo vyjadřuje organizační a právní postavení příslušníka v bezpečnostním sboru. Je charakterizováno zejména systemizovanou služební hodnotou, stupněm vzdělání, oborem nebo zaměřením vzdělání, dalším odborným požadavkem, základním tarifem, náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinností příslušníka,
- **změny ve služebním nebo pracovním poměru**
 - převádění na jiné služební nebo pracovní místo či jmenování do jiné služební hodnoty - příslušník nebo zaměstnanec je převeden na jiné místo na základě výběrového řízení nebo na základě žádosti příslušníka a to v rozsahu, v jakém určuje zákon,
 - převelení v rámci kraje nebo v rámci republiky, a to na základě žádosti příslušníka odsouhlasenou služebním funkcionářem,
 - zastupování na jiném služebním nebo pracovním místě,

- rodičovské a mateřské dovolené,
- pracovní nebo služební poměr na dobu určitou a neurčitou,
- zproštění výkonu služby,
- ozdravné pobyty pro příslušníky, na které mají nárok po 15 letech výkonu služby ve služebním poměru, aj.
- **zálohy** – příslušník je zařazen do zálohy v případě, kdy nemůže vykonávat službu na svém služebním místě,
- **odměňování** – zabezpečování příslušníkům a zaměstnancům správně nastavené platy, tzn. správné zařazení do tarifní třídy a tarifního stupně (základní tarif) + příslušný zákonný příplatek, dále pak dle požadavků služebních funkcionářů ostatní složky platu,
- **kázeňské tresty** – evidence kárných řízení příslušníků.

2.3 Získávání a výběr příslušníků u HZS LK

Jak už je v předchozí kapitole zmíněno, získávání a nábor pracovníků je úkolem personálního pracoviště. Obsazení všech pracovních a služebních míst je velmi důležité pro zajištění akceschopnosti sboru.

Ve sboru převažují místa v přímém výkonu služby, jedná se o výjezdové hasiče na stanicích a o operační techniky na lince 112. Právě tato služební místa je nejsložitější obsadit. Ostatní místa, většinou kancelářská, se obsazují snáze. Důvodem pro jejich neobsazenost jsou požadované nároky. Nejedná se o splnění zákonných povinností pro dané místo, ale málokdo z uchazečů si uvědomuje, že při výkonu služby reprezentuje Českou republiku a hlavně nasazuje svůj život. Není jednoduché najít správného a vhodného člověka. Většina uchazečů se hlásí na pozici hasiče, jednak protože nechtějí pracovat například ve výrobním podniku a řídit se předepsanými normami, ale také z důvodu jistoty zaměstnání. Státní správa nabízí pracovníkům velké výhody, avšak tou nejatraktivnější je jistota platu, který jim přijde na účet každý měsíc a v případě služebního poměru po odsloužení 15 let doživotní výsluhový příspěvek.

V Hasičském záchranném sboru je jasně určená systemizace služebních a pracovních míst, viz Tabulka 2. Poněvadž jsou místa předepsaná, souvisí s tím předem určená funkční náplň

s názvem pozice, rozdělení pravomocí, podřízenost a nadřízenost, platové ohodnocení, povinnosti, ale také jak ukazuje Tabulka 1 požadavky na zaměstnance, jako jsou minimální dosažené vzdělání, zaměření vzdělání a zákonné předpoklady (např. trestní bezúhonnost, plnoletost, platná zdravotní, fyzická a osobnostní způsobilost.)

Tabulka 1: Přehled požadovaného vzdělání dle jednotlivých služebních hodností

Služební hodnost	Minimální stupeň vzdělání	Doba trvání služebního poměru	Tarifní třída
a) referent	střední nebo střední s výučním listem	-	1
b) vrchní referent	střední s maturitní zkouškou	-	2
c) asistent	střední s maturitní zkouškou	-	3
d) vrchní asistent	střední s maturitní zkouškou	2 roky	4
e) inspektor	střední s maturitní zkouškou	3 roky	5
f) vrchní inspektor	střední s maturitní zkouškou/vyšší odborné	5 let	6
g) komisař	vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu	6 let	7
h) vrchní komisař	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	7 let	8
i) rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	9 let	9
j) vrchní rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	10 let	10
k) vrchní státní rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	12 let	11

Zdroj: Zákony pro lidi, 2019.

Tabulka 2: Přehled služebních míst výjezdových příslušníků dle zařazení v tarifních třídách

Tarifní třída	Služební místo
1	-
2	-
3	Hasič; hasič – strojní služba
4	Hasič – technik strojní služby, chemické služby, technické služby, spojové služby; hasič - instruktor pro práci ve výšce a nad volnou hloubkou
5	Velitel družstva
6	Velitel čty
7	Velitel stanice typu „C“
8	Velitel stanice typu „P“
9	-
10	-
11	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

2.3.1 Analýza současného stavu

Služební místa se ve sboru uvolňují především na základě výpovědi ze služebního či pracovního poměru ze strany zaměstnance, ale také například i ze zákonného důvodu, kdy příslušníci musí při dovršení 65 let věku na základě z. č. 361/2003 Sb., zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ukončit služební poměr.

Při obsazování všech služebních míst postupuje personální pracoviště dvěma způsoby:

1. na všechny **služební pozice, v tarifních třídách 4 a výš**, kromě hasiče ve 3. tarifní třídě, jak praví zákon, vyhlašuje personální oddělení výběrové řízení. Výběrové řízení je prvně vyhlášeno do sboru mezi stávající příslušníky. Pro zájemce se uskuteční osobní pohovor, přičemž ustanovená výběrová komise pokládá otázky týkající se dané problematiky, které boduje a po zodpovězení všech dotazů uchazeče ohodnotí a vybere toho, který se v pořadí vhodnosti dostal na 1. místo. V případě, že se nikdo ze současných příslušníků nepřihlásí, což se stává velmi zřídka, protože vyšší třídy znamenají kariérní postup a vyšší plat, se výběrové řízení vyhlašuje pro veřejnost.

2. Získávání nových pracovníků na obsazení **služebního místa hasiče ve 3. tarifní třídě** řeší personální pracoviště tak, že si vybírá ze svého registru uchazečů, který eviduje. Registr uchazečů má formu excelovské tabulky. Do registru uchazečů se zapisují ti, kteří se do sboru hlásí na pozici hasiče nebo hasiče – strojní služby a prošli osobním pohovorem s personalistou. Během pohovoru personalista zapisuje získané informace do Záznamu z pohovoru, kde o uchazeči eviduje identifikační údaje, kontakt, dosažené vzdělání, dosaženou praxi, na jaký územní odbor se hlásí, na jakou pozici se hlásí, zdali vlastní řidičský průkaz a jaké skupiny, prostě vše, co potřebuje o něm vědět, ale také, zdali s ním bylo v minulosti zahájeno přijímací řízení a s jakým výsledkem, proč dotyčného oslovit znovu či nikoli. Na základě odborného posudku personalisty o uchazeči a splnění zákonných povinností uchazeče se vybere ten nejvhodnější. Personalista zařazuje do svého registru zájemce pouze na základě podepsaného souhlasu se zpracováváním osobních údajů a jejich uchováním po dobu tří let. Pokud uchazeč chce z registru vymazat, stačí zkontaktovat personalistu, buď telefonicky, nebo písemně, a personalista na jeho žádost osobní data smaže a fyzické doklady skartuje.

S vítězem výběrového řízení je zahájeno přijímací řízení, během něhož musí uchazeč splnit fyzické testy (silové a vytrvalostní disciplíny, které se odlišují v rámci obsazované pozice a věkem uchazeče, řadí se mezi ně sedy-lehy, kliky, shyby či přednožování, dále pak plavání a běh), osobnostní testy (psychologické testy zaměřené na postřeh a paměť hodnoceného, dále pak na inteligenci) a zdravotní vyšetření (kompletní vyšetření, které se provádí v příslušné nemocnici). Všechna tato kritéria a podmínky celého procesu jsou vypsány v pokynu generálního ředitele, který je uchazečům k dispozici na webových stránkách sboru, tudíž se zájemci mohou před přihlášením se na personální oddělení ujistit, že vše potřebné zvládnou.

Pokud nelze z registru vybrat někoho vhodného, personalista vytvoří efektivnější způsob vyhledávání nových uchazečů a to inzerci na obsazení volného místa formou vyvěšením inzerátu na webových stránkách sboru www.hzscr.cz/hzs-libereckeho-kraje, na webu mvcr.cz, na kterém povinně inzerují všechny bezpečnostní sbory, dále na portále Úřadu práce anebo jiných pracovních portálech (např. www.jobs.cz, www.prace.cz, aj.). V inzerátu se uvádí přesná kritéria služebního místa (služební hodnost a hodnostní označení, popis náplně), a konkrétní požadavky sboru na uchazeče, tedy vše, co musí

splňovat, aby byl přijat do služebního poměru (trestí bezúhonnost, lustraci, minimální stupeň vzdělání, fyzická, zdravotní a odborná způsobilost) a naopak co sbor uchazeči nabízí, jako jsou platové podmínky (tarifní třída a zákonné příplatky) a jiné benefity (délka dovolené, příspěvek na stravování, penzijní připojištění, aj.).

Když ani toto řešení nepomáhá, je na místě vymyslet náborovou kampaň za účelem co nejrychlejšího obsazení volných míst.

2.3.2 Náborová kampaň

Aby personalista vymyslel co nejúčinnější náborovou kampaň, musí si rozmyslet, co vše bude jejím obsahem, na jakou skupinu lidí se zaměřit.

Začátkem roku 2019 Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje otevřel novou požární stanici v Doksech. V rámci jednoho územního odboru hasičského záchranného sboru kraje a sídla hasičského záchranného sboru kraje se s ohledem na plošné pokrytí a pro vytvoření odpovídající základny pro činnost specializovaných služeb zřizuje vždy jedna ze stanic typu „P“ nebo „C“. Stanice se rozděluje na dva typy podle počtu obyvatel v daném městě nebo obci. Nová požární stanice v Doksech patří do skupiny „P“, viz Obrázek 4, což jsou menší stanice sboru, působí zde 16 příslušníků včetně velitele stanice.

20217901 ... Stanice Doksy	
30357370	- velitel stanice
30357304	- velitel družstva
30357305	- velitel družstva
30357306	- velitel družstva
30357307	- hasič - technik chemická s
30357308	- hasič - technik strojní s
30357309	- hasič - technik technická s
30357310	- hasič - strojní služba
30357311	- hasič - strojní služba
30357312	- hasič - strojní služba
30357313	- hasič - strojní služba
30357314	- hasič - strojní služba
30357315	- hasič - strojní služba
30357316	- hasič
30357317	- hasič
30357318	- hasič

Obrázek 4: Stanice typu „P“ Doksy
Zdroj: interní dokument HZS LK, 2019.

Namísto stanice v České Lípě typu „C“, viz Obrázek 5, na které působí 40 příslušníků.

20206121 ... Stanice Česká Lípa	
07000173	- velitel stanice
07000174	- velitel čety
07000175	- velitel čety
07000176	- velitel čety
07000177	- velitel družstva
07000178	- velitel družstva
07000179	- velitel družstva
07000180	- velitel družstva
07000181	- velitel družstva
07000182	- velitel družstva
07000184	- hasič - technik chemická s.
07000185	- hasič - technik chemická s.
07000186	- hasič - technik chemická s.
07000187	- hasič - technik spojová s.
07000188	- hasič - technik spojová s.
07000189	- hasič - technik spojová s.
07000190	- hasič - technik technická s.
07000191	- hasič - technik technická s.
07000192	- hasič - technik technická s.
07000193	- hasič - technik strojní s.
07000194	- hasič - technik strojní s.
07000195	- hasič - technik strojní s.
30356119	- instruktor - práce ve výšce
07000197	- hasič - strojní služba
07000199	- hasič - strojní služba
07000200	- hasič - strojní služba
07000201	- hasič - strojní služba
07000203	- hasič - strojní služba
07000204	- hasič - strojní služba
07000205	- hasič - strojní služba
07000206	- hasič - strojní služba
07000207	- hasič - strojní služba
30358840	- hasič - strojní služba
30358841	- hasič - strojní služba
30358842	- hasič - strojní služba
07000208	- hasič
07000209	- hasič
07000210	- hasič
30343854	- hasič
30344221	- hasič

Obrázek 5: Stanice typu „C“ Česká Lípa

Zdroj: interní dokument HZS LK, 2019

Po otevření nové stanice je celkem 25 volných míst ve sboru (Doksy + jiné územní odbory). Generální ředitelství HZS ČR schvaluje neobsazenost do 3%, což je o hodně méně, než je současný stav. Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje je tedy nucen, v co nejbližší možné době, místa obsadit.

Zpravidla se ve sboru obsazují nová místa současnými příslušníky. Jedná se o služební místa ve 4. tarifní třídě a výše. Pro novou stanici Doksy se jednalo o služební pozice hasič – technik technická služba až velitel stanice. Na pozice hasiče technika lze převést příslušníka z pozic hasič a hasič strojní služba z celého HZS kraje na základě žádosti o převedení dle z. č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostní

sborů (převedení o 1 stupeň výše bez výběrového řízení) a na pozice velitele družstva a velitele stanice se vyhláší výběrová řízení.

Někteří příslušníci se již přihlásili do výběrových řízení, někteří zase zažádali o převod o 1 stupeň výše a sboru zbývalo obsadit místa ve 3. tarifní třídě a to hasič a hasič - strojní služba.

Nezaměstnanost se v České republice stále pohybuje na svém minimu a pro většinu společností je nábor nových zaměstnanců každodenní otázkou. Nízká nezaměstnanost se také týká Libereckého kraje. V polovině roku 2018 bylo v Libereckém kraji pouhých 10 000 nezaměstnaných (ProQuest, 2020). Jak ukazují následující tabulky č. 3 a 4, za rok 2018 byla obecná míra nezaměstnanosti pouhých 1,9 %.

Tabulka 3: Vybrané údaje za Liberecký kraj – výběrové šetření pracovních sil

	2016	2017	2018
Údaje z Výběrového šetření pracovních sil			
Počet obyvatel ve věku 15 a více let v tis. osob	370,2	370,2	370,3
v tom:			
ekonomicky aktivní (pracovní síla)	218,5	215,4	214,3
z toho:			
zaměstnaní v národním hospodářství celkem	208,9	207,4	210,3
ekonomicky neaktivní	151,7	154,8	156,0
z toho:			
starobní a invalidní důchodci	101,1	102,3	104,2
žáci a studenti	28,7	26,5	27,1
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	4,4	3,7	1,9
v tom:			
muži	3,7	2,6	1,5
ženy	5,3	5,2	2,3

Zdroj: Český statistický úřad, 2019.

K hledání zájemců o práci měli personalisté v roce 2018 výběr z pouhých 214 000 ekonomicky aktivních lidí, což není mnoho, s přihlédnutím na jejich vzdělání a jiné kvalifikační schopnosti a dovednosti. Personalistům tedy nezbývá nic jiného, než vymyslet a zrealizovat účinnou náborovou kampaň, která přiláká co nejvíce zájemců o práci do řad profesionálních hasičů.

Tabulka 4: Nezaměstnaní a obecná míra nezaměstnanosti podle věku a vzdělání v Libereckém kraji

	2016	2017	2018
Nezaměstnaní celkem (tis. osob)	9,6	8,0	4,0
v tom ve věku:			
15–24 let	1,8	1,0	0,6
25–34 let	2,5	2,0	1,2
35–44 let	2,3	2,1	1,3
45–54 let	1,7	1,7	0,5
55 a více let	1,4	1,3	0,5
v tom podle nejvyššího dosaženého vzdělání:			
základní a bez vzdělání	3,1	1,5	0,9
střední bez maturity	4,0	3,8	2,0
střední s maturitou	2,0	1,9	0,8
vysokoškolské	0,5	0,8	.
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	4,4	3,7	1,9
v tom osob ve věku:			
15–24 let	12,9	6,5	4,6
25–34 let	5,6	4,5	2,6
35–44 let	3,4	3,2	2,0
45–54 let	3,1	3,3	0,9
55 a více let	3,6	3,3	1,2
v tom podle nejvyššího dosaženého vzdělání:			
základní a bez vzdělání	21,9	9,6	6,5
střední bez maturity	4,5	4,5	2,4
střední s maturitou	2,7	2,5	1,1
vysokoškolské	1,3	2,1	neuvedeno

Zdroj: Český statistický úřad, 2019.

Při realizaci náborové kampaně si musí zaměstnavatel odpovědět na tyto otázky:

- koho chce – tj. jaká pracovní pozice bude obsazovaná?
- Jaké nároky jsou na danou pracovní pozici kladeny?
 - zákonné požadavky,
 - všeobecné požadavky,
 - vzdělání, praxe, a jiné...
- Z hlediska geografického – kde bude na nové uchazeče cílit?
- Kde bude hledat – tj. jaké nástroje použije?
- Jak dlouho bude náborová kampaň trvat?

- Co uchazečům nabídnout?

Prvním krokem pro personální pracoviště je uvědomit si, na jakou skupinu potenciálních zájemců se zaměřit. Mezi zákonné předpoklady, které musí uchazeč splňovat, se řadí: plnoletost, trestní bezúhonnost, státní příslušnost, minimální dosažené vzdělání. Dalšími předpoklady pro přijetí jsou dosavadní pracovní praxe a získané znalosti a dovednosti uchazeče. Zájemce, který má zkušenosti v působení v požární jednotce má přednost ostatními uchazeči. V rámci působení v požární jednotce získávají a nabývají hasiči odborné způsobilosti pomocí systematicky řízených vzdělávacích povinných kurzů. Každý hasič si musí dle zákona udržovat odbornou způsobilost, a pokud se o práci uchází někdo, kdo ji má, je samozřejmé, že má přednost. Příkladem odborné způsobilosti je získání osvědčení v kurzech taktické řízení, chemická služba, spojová služba nebo kurz strojníků. Kurzy se rozlišují dle zařazení hasiče v tarifních třídách (viz Obr. 3 na str. 31). Dále existují specializační kurzy, ve kterých hasič získá osvědčení k práci s motorovými pilami, manipulace se zvířaty, práce na divoké vodě, jeřábníci a vazači a mnoho dalších. Sbor v danou chvíli nemusí řešit „zácvik“ nováčka, který trvá dlouhou dobu (nástupní odborný výcvik hasič absolvuje ve lhůtě 15 týdnů, následně absolvuje specializační kurzy v trvání cca 3 týdny) a může ho rovnou zařadit do jednotky, kde bude pracovat již samostatně. Pro sbor je takovýto člověk velkým přínosem.

Pro obsazení **pozice hasič – strojní služba** musí splňovat uchazeč další kvalifikační požadavek a to vlastnit řidičský průkaz skupiny C, protože v jednotce řídí velkou cisternu.

Mezi další vyhodnocované předpoklady lze zařadit bydliště uchazeče. Sbor potřebuje lidi, kteří bydlí v blízkosti a mají krátkou dojezdovou vzdálenost k místu služebního působiště. Důvodem je rychlý dojezd hasiče na stanici při mimořádné události, ve které hraje roli každá minuta, ba i vteřina, kdy velitel stanice potřebuje pro posílení jednotky povolat příslušníky, kteří daný den nejsou ve službě.

Druhým krokem v realizaci náborové kampaně je rozhodnout, v jakém místě kampaň aplikovat. Jak již bylo zmíněno, důležité je, aby hasič měl blízkou dojezdovou vzdálenost na stanici. V rámci obsazování nových míst na stanici v Doksech se musí kampaň zaměřit na okres Česká Lípa a blízkého okolí. V úvahu tedy přichází města Mimoň, Nový Bor, Česká Lípa, Doksy, Jablonné v Podještědí, atd.

Poslední, avšak nejtěžší úkol pro personální oddělení je vymyslet, co bude obsahem náborové kampaně a jak dlouho bude trvat. Možností je nespočetně mnoho. Jelikož sbor potřebuje obsadit 25 volných služebních míst, což z pohledu fungování organizace nezpůsobuje velké problémy, autorka bakalářské práce navrhuje následující řešení:

- 1) tisková inzerce v podobně vyvěšených letáčků ve formátech A5 – A3,
- 2) inzerce elektronických letáků,
- 3) psané inzeráty vyvěšené na pracovních webových portálech,
- 4) účast na akcích pořádaných pro veřejnost,
- 5) spolupráce se středními školami.

Otázkou zůstává, co vše v inzerátu uvést, aby byl pro veřejnost zajímavý a atraktivní.

Prvně by mělo být z inzerátu zřejmé, o jaké povolání či pracovní pozici se jedná a jaký zaměstnavatel práci nabízí. V tomto případě by se mělo uvést povolání hasiče pro zaměstnavatele Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje. Dále by se mělo uvést, co sbor od uchazeče požaduje a naopak co mu nabízí. Požadavky na uchazeče, jak již bylo zmíněno, jsou zákonem dané. Mezi nabízené benefity je možné uvést odměnu za práci a benefity, které zaměstnavatel nabízí, ať už se jedná o příspěvky zaměstnavatele na stravování nebo zvýšený počet dovolené. Nakonec je potřeba uvést kontakt, na který mohou zájemci zavolat či napsat.

Návrh tištěného letáčku autorkou bakalářské práce je uveden níže – viz Obrázek 6.



Obrázek 6: Návrh inzertního letáku
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Co se týče popisu vypracovaného letáčku, tak z horní části je zcela patrné, o jaké povolání se jedná. Uprostřed vlevo zaměstnavatel popisuje své požadavky na uchazeče, v pravé části je vypsáno, co nabízí. Ve spodní části je uveden zaměstnavatel. Leták je přehledný a působí zajímavě. Takto zpracovaný je připraven k využití v rámci aplikace náborové kampaně. Leták je vyhotoven jak v tiskové formě, tak i v elektronické, čímž se nabízí mnohem větší využití.

Tištěný leták je potřeba vyvěsit na místech, kde se pohybuje co nejvíce lidí. V úvahu připadají městské a obecní úřady, nákupní centra, obchody, městská infocentra, knihovny, úřad práce, veřejná parkoviště, aj. Velkoformátové letáky A3 personalisté mohou vyvěsit na oficiální vývěsku v budově krajského ředitelství, na stanice, do obchodů na výlohy, v nákupních centrech na nástěnky určené právě pro reklamní letáky. Menší formáty A4 a A5 použít do dopravních prostředků městské hromadné dopravy. Také je předat na

městské a obecní úřady, do knihoven, do infocenter, na Úřad práce a do nákupních středisek tak, aby si je lidé mohli sami vzít.

Elektronický formát inzertního letáku je o něco méně popsán. Čitelným písmem je zvýrazněný popis „Staň se hasičem“ a kontakt. Jen to nejvýstižnější, aby člověk na první pohled pochopil, o co se jedná. Oproti tištěné verzi by určitě stačilo do letáku zakomponovat pouze informaci o odměně. Elektronický inzerát se dá využít na obrazovkách v nákupních centrech a ve městech, kde celý den přehrávají reklamy na zboží a obchody. Dále se v rámci spolupráce s městem Liberec elektronický inzerát může vyvěsit na jejich webových portálech.

Psané inzeráty obsahují stejné informace jako na Obrázku 5, avšak už bez barevného pozadí. V inzerátu je tedy uvedeno: jaký zaměstnavatel hledá, jakou pozici obsazuje, požadavky na uchazeče a zároveň nabídka benefitů a odměn budoucímu příslušníkovi a kontakt na odpovědnou osobu. Inzerát sbor může vyvěsit na pracovních portálech, např. jobs.cz, práce.cz, dále na svých webových stránkách www.hzscr.cz a na portále Úřadu práce nebo na sociálních sítích jako je Facebook a Twitter.

Co se týče časového harmonogramu náborové kampaně, personalisté rozhodli o trvání v délce dvou měsíců v období září – říjen 2018. Na základě požadavku generálního ředitelství HZS ČR místa musela být obsazena k 1. 1. 2019. Pro budoucí zaměstnance je tato lhůta adekvátní. Celkové přijímací řízení do sboru trvá cca 1 měsíc, následně řeší uchazeč, který splní všechny podmínky, výpověď u svého současného zaměstnavatele, která většinou trvá dle zákona 2 měsíce. Nástup k 1. 1. 2019 není tedy pro uchazeče problém.

Jak ukazuje obrázek č. 7 Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje ve svém inzerátu, který vyvěšuje na pracovních portálech, webových stránkách a na Úřadu práce, uvádí, že momentálně hledají příslušníka na pozici hasič – strojní služba s místem zařazení stanice Česká Lípa nebo Doksy a nárokovými složkami služebního příjmu, dále uvádí funkční náplň této pozice a předpokládaný termín nástupu do služebního poměru. Samozřejmostí jsou zákonné požadavky na obsazení volného služebního místa. Pro uchazeče je zde uveden kontakt a výčet dokladů, které je potřeba společně s přihláškou zaslat.

Hasič, Hasič - strojní služba

Česká republika - Hasičský záchranný sbor České republiky

Pořádá výběrové řízení na pozici Hasič – strojní služba
ve služební hodnosti **asistent**

Se zařazením: **HZS Libereckého kraje Územní odbor Česká Lípa**

Místo služebního působení: **stanice Česká Lípa nebo Doksy**

Náplň služebního místa:

- Provádí záchranné a likvidační práce při ochraně životů a zdraví obyvatel a majetku před požáry a poskytuje pomoc při mimořádných událostech.
- Při plnění služebních úkolů řídí vozidla s právem přednosti v jízdě a obsluhuje mobilní požární techniku a ostatní prostředky strojní služby v rozsahu vlastní skupiny řidičského oprávnění a ostatních získaných odborností.

Předpokládaný termín ustanovení na služební místo: **01.08.2018**

Charakteristika služebního místa:

- * tarifní třída **03**
- * minimální stupeň dosaženého vzdělání **střední s maturitní zkouškou**

Zákonné požadavky na volné služební místo:

- bezúhonnost
- zákaz členství v politických stranách a hnutích
- státní občanství ČR

Další odborné požadavky

- řidičské oprávnění sk. "C"

Další požadavky

- zdravotní způsobilost A
- fyzická způsobilost
- osobnostní způsobilost

Nárokové složky služebního příjmu:

- * základní tarif v tarifním stupni podle započitatelné praxe 22.490 – 33.370 Kč
- * zvláštní příplatek podle § 120 odst. 3 zákona 3.600 Kč
- * zvláštní příplatek podle § 120 odst. 2 zákona 500 Kč

Výčet dokladů, které připojí uchazeč o volné služební místo k přihlášce:

- * profesní životopis zaměřený zejména na předchozí průběh zaměstnání
- * kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání
- * motivační dopis

Písemnou přihlášku, požadované doklady včetně svojí kontaktní adresy a telefonu (popř. e-mailu) uchazeč doručí do **20. 07. 2018** na adresu:

Hasičský záchranný sbor

Libereckého kraje

Barvišská 29/10

460 01 Liberec 3

nebo na e-mail: jiri.hansal@hzslk.cz.

Uchazeči splňující stanovené zákonné podmínky budou pozváni k účasti ve výběrovém řízení. Případné další informace podá pracoviště personální a PaM plk. Mgr. Jiří Hansal, tel. 950470149, 950470032.

Obrázek 7: Inzerát na volnou pozici Hasič, Hasič – strojní služba
Zdroj: Interní dokumenty HZS LK, 2020.

Níže je uveden přehled ceníků za inzerci na vybraných pracovních portálech:

Mini	Standard	3x Standard
Jeden inzerát na 10 dní	Jeden inzerát na 30 dní	Balíček tří inzerátů na 30 dní s čerpáním do 12 měsíců
Uchazeče posíláme e-mailem	Zdarma náborová aplikace Teamio pro správu uchazečů	Zdarma náborová aplikace Teamio pro správu uchazečů
Platba kartou (nebo převodem)	Platba fakturou	Platba fakturou
Inzerovat za 1 990 Kč	Inzerát každý týden přesuneme mezi nejnovější	Inzerát každý týden přesuneme mezi nejnovější
2 408 Kč s DPH	Inzerovat za 3 900 Kč	Výhodnější cena 3 300 Kč bez DPH za jeden inzerát
	4 719 Kč s DPH	Inzerovat za 9 900 Kč
		11 979 Kč s DPH

Obrázek 8: Ceník inzertních služeb portálu prace.cz
Zdroj: Prace, 2020.

Standard	Nejoblíbenější. Každý týden přesuneme inzerát na začátek výpisu. Možnost snadného prodloužení inzerátu.	8 400 Kč za měsíc
Light	Nejjednodušší cesta k inzerci. Bez rozšířené funkcionality, zato za nejnižší cenu.	6 900 Kč za měsíc

Obrázek 9: Ceník inzertních služeb portálu jobs.cz
Zdroj: Jobs, 2020.

Každý z těchto pracovních portálů nabízí různé kombinace a délky uveřejnění inzerátů. Jak ukazuje Obrázek 8, inzerce na portálu práce.cz je levnější v případě delší doby čerpání těchto služeb. Co se týče inzerce na portálu jobs.cz, viz Obrázek 9, lze si vybrat mj. i ze dvou těchto možností – Standart a Light. V rámci možnosti Standart portál nabízí práci s inzerátem tak, aby byl každý týden na začátku celkového výpisu. V rámci služby Light se jedná o klasickou inzerci bez jakékoli rozšířené funkcionality.

Veřejnost lze také oslovit osobně v rámci účasti na vybrané akci. Bývají to veletrhy práce, kde mají organizace svůj stánek a jsou k dispozici zájemcům. Hasiči se připravili a zúčastnili také mnoho veřejných akcí, kde měli příležitost prezentovat sbor a nalákat

uchazeče. Jednalo se o veletrhy práce, ale také o prezentační stánek na hokejovém utkání v rámci poděkování složkám integrovaného záchranného systému. Ve stánkách byly pro lidi připravené reklamní předměty s logem HZS LK a inzertní letáčky.



Obrázek 10: Účast na veletrhu

Zdroj: Interní dokumenty HZS LK, 2020.

Poslední možnou šancí k nalezení dobrého uchazeče je spolupráce se středními školami, nejlépe se školami, které vyučují obor podobný k funkčnímu zařazení v dané organizaci. Spoustu studentů, kteří zakončí střední školu maturitní zkouškou, hledají po škole práci a u Hasičského záchranného sboru stačí na výkon povolání hasiče maturitní zkouška. Sbor tedy oslovil několik středních škol v Libereckém kraji s nabídkou pro studenty, kteří budou mít zájem o práci hasiče, aby si to nejdříve zkusili formou praxe během studia, při které by zjistili, jak se žije hasičům na stanici a následně by se po úspěšném absolvování maturitní zkoušky mohli přijít ucházet o místo.

Tabulka 5: Výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů při získávání zaměstnanců

Nástroj	Výhody	Nevýhody
Inzerce tištěná	oslovení mnoha adresátů	finančně nákladné
Inzerce webová (Úřad práce,	- nižší náklady - lidé si mohou sdílet mezi	- každý nemá internet - falešné profily na

sociální sítě, aj.)	sebou	sociálních sítích
Účast na veřejné akci	• přímé oslovení, možnost zpětné vazby	• časově náročné
Spolupráce se školami	• možnost praxe při studiu • potenciální zaměstnanec vyučen v potřebném oboru	• administrativně náročné • firma čeká, až studenti dokončí své studium

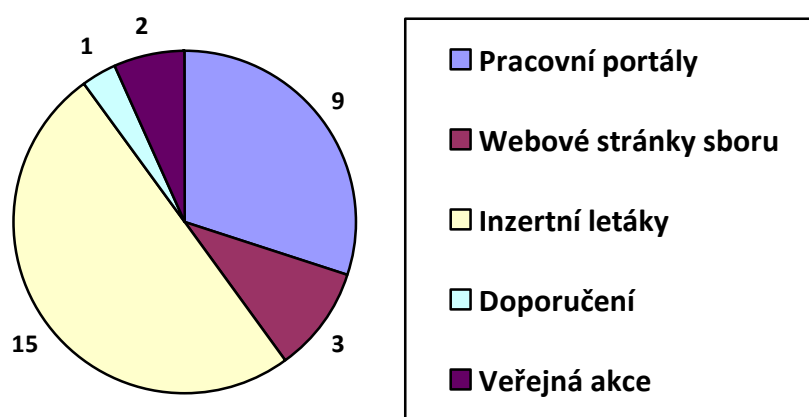
Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Tabulka 5 ukazuje, jaké výhody a nevýhody mají jednotlivé nástroje použité při získávání nových zaměstnanců. Každý nástroj má svoje plus a mínus. Co se týče finančního hlediska, tak spolupráce se středními školami nestojí organizaci de facto nic, dále pak nejlevnější variantou inzerce je umístění inzerátu na sociálních sítích. Z hlediska oslovování co největšího počtu uchazečů jednoznačně vyhrává inzerce tištěná, ale také inzerce na webových portálech. Z důvodu rozmanitosti těchto nástrojů lze usoudit, že by personalisté měli vyzkoušet každý jednotlivý nástroj, protože každá z těchto variant mu přináší jinou výhodu při hledání potenciálních zaměstnanců.

2.3.3 Zhodnocení náborové kampaně

Náborová kampaň trvala v období září - říjen 2018 a realizovala se ve dvou vlnách. V rámci spolupráce s městskými úřady, dopravním podnikem a Úřadem práce byly inzeráty vyvěšené opravdu po celou dobu akce. Personalisté si v rámci zpětné vazby byli ověřit, kolik letáků se rozdalo z infocentra, z nákupních center, z knihovny, atd., a v porovnání s počty vytištěných kusů se jich mezi veřejnost dostalo v první vlně cca 50 %. O práci se na personální oddělení přihlásilo 30 lidí. Ovšem když se přihlásilo 30 zájemců, neznamená to, že budou všichni přijati. Personální oddělení s nimi absolvovalo osobní pohovor, zaevidovali si je do registru uchazečů. Ve vazbě na zpětné zhodnocení náborové kampaně a možnosti jejího vylepšení do budoucna se personalisté každého z nich zeptali, jak se o obsazování volných míst u Hasičského záchranného sboru Libereckého kraje dozvěděli. Výsledkem tohoto šetření bylo:

- 9 lidí se o obsazování volného místa dozvědělo z pracovních webových portálů, nejvíce z portálu prace.cz, portal.mpsv.cz a mvcr.cz,
- 3 dotázaní odpověděli, že sledují webové stránky sboru,
- 15 zájemců se o volném místě dozvědělo z inzertních letáček vyvěšených po okrese Česká Lípa a Liberec,
- 1 zájemci bylo přijímací řízení doporučeno současnými příslušníky, kteří jim poskytli většinu potřebných informací,
- 2 lidi zaujal nábor v rámci návštěvy veřejné akce pořádané HZS LK.



Obrázek 11: Vyhodnocení náborové kampaně

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Šetření mělo ujasnit, jakou formou se zájemci o práci dozvěděli. U většiny uchazečů jsou podstatou jejich zájmu sympatie vůči povolání hasiče, atraktivita a adrenalin při výkonu. Ostatní se o práci ve sboru ucházeli, protože nechtějí pracovat ve výrobním podniku a nechtějí mít každou směnu stejnou a plnit výrobní normy. Věk zájemců se pohybuje v rozmezí 20 - 45 let, což je ideální věk a to z důvodu pohyblivosti těla, fyzické zdatnosti a zdravotní stránky. U starších uchazečů se mohou projevit například zdravotní komplikace, které by bránily ve výkonu služby.

Nejvíce lidí zaujaly náborové letáčky vyvěšené po Českolipsku, a to letáky na městském úřadě a na požární stanici Česká Lípa. Úspěch také měly letáky připravené volně k dispozici na Úřadu práce v Liberci. Dalším důležitým informačním kanálem pro veřejnost byly inzeráty vložené na pracovních portálech portal.mpsv.cz, prace.cz a jobs.cz. Na tyto inzeráty reagovalo 30 % uchazečů, ale za to pouze 10 % zájemců navštívilo

webové stránky Hasičského záchranného sboru. Ostatní formy náboru nebyly už tak úspěšné.

2.3.4 Výběr pracovníků

Po zhodnocení všech kvalifikačních požadavků, vyřadili personalisté 2 uchazeče z důvodu nesplnění požadovaného minimálního vzdělání, a to středoškolského s maturitou. Se zbylými 28 bylo zahájeno přijímací řízení, jenž obsahuje:

- 1) **fyzické testy zdatnosti** – dotyčný musí splnit dvě silové a dvě vytrvalostní disciplíny, a to ve stanoveném čase a stanoveném počtu,
- 2) **osobnostní testy** – existují dvě varianty psychologických testů, první varianta je pro přijetí do služebního poměru (obsahuje mj. logické a IQ testy) a druhá varianta je navíc pro uchazeče na pozici hasič – strojní služba (prověrky jsou obohaceny testy postřehovými, z důvodu řízení automobilu s právem přednosti v jízdě),
- 3) **zdravotní vyšetření.**

Fyzické testy vyřadily z 28 zájemců 5 lidí a ze zbývajících 23 lidí neprošlo psychotesty celkem 2 uchazeči. Zdravotní vyšetření absolvovali všichni bez problému. K obsazování volných míst v kraji zbylo pro přijetí 21 lidí. Všichni byli přijati nejdéle do 4 měsíců po odstartování náborové kampaně. Nováčci byli ustanoveni na pozici hasič, a ti, kteří vlastní řidičské oprávnění skupiny „C“ a v rámci osobnostní způsobilosti úspěšně absolvovali vyšetření pro řidiče služebního auta s majákem, byli ustanoveni na pozici hasič – strojní služba. Po první vlně náborové kampaně chybělo sboru stále 9 lidí.

Personální oddělení bylo nuceno absolvovat nábor znovu, ale v menší míře. Inzertní letáky navíc přesunuli do prostředků městské hromadné dopravy a tentokrát se zaměřili více na sociální síť Facebook, kam vypsali inzerát. Facebook v této době používá mnoho lidí, hlavně mladých a pro sbor to nepředstavuje skoro žádné náklady. Lidé si informace mohou sdílet mezi sebou z pohodlí domova. Jak se ukázalo, byla to opravdu dobrá volba, protože na inzerát odpovědělo 5 lidí.

2.3.5 Návrhy na zlepšení procesu získávání

Autorka bakalářské práce, která pracuje u Hasičského záchranného sboru Libereckého kraje jako personalista, a která se podílela na uskutečnění a realizaci náborové kampaně, zhodnotila projekt velmi kladně.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že potenciální zaměstnance nejvíce zaujali inzertní letáky, následně pak inzerce na webových portálech, což bylo proti očekávání. Na základě tohoto vyhodnocení byly vyvozeny návrhy na zlepšení získávání zaměstnanců v dané organizaci

Inzertní letáky

Inzertní leták byl sestaven opravdu dobře a celkový nápad na rozmístění inzerátů byl úspěšný. Vyvěšení na městských úřadech, infocentrech a v knihovně nebylo dle našich uchazečů tolik efektivní, jako umístění v městské hromadné dopravě, na vývěskách na požárních stanicích a na krajském ředitelství, avšak spolupráce s městskými úřady a s Úřadem práce v Liberci byla perfektní. Jednotlivé instituty dávali sboru najevo, že jsou rádi za vzájemnou spolupráci. Inzertní letáky se jeví jako nejúčinnější metoda při oslovování potenciálních uchazečů. Předpokladem k tomu je, že lze takto oslovit větší okruh lidí včetně těch, kteří nedisponují internetem. Pár uchazečů se také zmínilo, že je zaujala obrazová inzerce umístěna ve středu města Liberec na velkých obrazovkách.

Webové portály

Inzerce na pracovních portálech byla v rámci kampaně druhá nejúspěšnější. Je důležité, aby inzeráty obsahovaly všechny potřebné informace. Jeden ze zájemců o pracovní nabídku podotknul, že se inzerát zveřejněný na stránkách práce.cz lišil od inzerátu na stránkách Úřadu práce. Všechny inzeráty by měly být stejné, aby nedocházelo k nedorozumění, protože když potenciální zájemce nebude inzerátu rozumět, ztratí zájem. Na základě této skutečnosti personální oddělení veškerou svoji inzerci zkontrolovalo a sjednotilo stejný vzor inzerátu.

Webové stránky sboru

Na webové stránky sboru reagovali pouze tři uchazeči. Autorka se domnívá, že důvodem může být složitost webových stránek, které obsahují příliš mnoho informací. Návštěvníci při návštěvě daného webu (tj. www.hzscr.cz) musí nejdříve najít HZS Libereckého kraje a následně v sekci „kariéra“ najít nabídku volných pracovních míst. Avšak praxe je taková, že webové stránky jsou pro všechny HZS krajů jednotné, takže nelze jej obsahově měnit. Zde není prostor pro návrhy na zlepšení.

Veřejná akce

V rámci akcí pro veřejnost má sbor možnost své propagace. Pro autorku byly veřejné akce velmi zajímavé, jelikož se jich přímo osobně zúčastnila. Ať už se jednalo o veletrh práce konaný v České Lípě v Domě kultury nebo o prezentaci sboru na hokejovém utkání Bílých Tygrů Liberec v rámci akce Poděkování složkám IZS anebo také na jiných akcích pořádaných pro veřejnost v rámci preventivně výchovné činnosti. Z praxe ale bohužel vyplývá, že na práci u hasičů se do stánku přijde zeptat minimum lidí, ostatní mají zájem pouze o reklamní předměty, tudíž by sbor s nimi jako jedním z „lákadel“ v rámci náboru neměl počítat.

Doporučení stávajícím zaměstnancem

Personální oddělení očekávalo, že na doporučení stávajícími příslušníky se přihlásí mnohem více lidí. Z dotazníku však vyplynulo, že všechny potřebné informace o volných pozicích se od stávajícího zaměstnance dozvěděl pouze jeden uchazeč. Pokud by organizace více své stávající zaměstnance motivovala k šíření informací o volných pozicích, mohla by tato metoda být daleko účinnější. Do budoucna pro každou další náborovou kampaň, autorka doporučuje vymyslet systém finančních odměn pro ty, kteří doporučí někoho ze svých blízkých přátel nebo rodiny a dotyčný nastoupí do služebního poměru a bude sloužit po určitou dobu. Nevýhodami této metody jsou vyšší ekonomická náročnost a možnost doporučení nevhodného kandidáta pouze za vidinou finanční odměny.

Sociální síť

Sbor by se měl v rámci inzerce volných míst také více zaměřit na sociální síť. V této „on-line“ době používá sociální síť mnoho lidí, převážně mladých, je to trend, kterému je nutné se přizpůsobit. V rámci používání sociálních sítí lze oslovit širokou škálu veřejnosti. Sbor používá sociální síť Facebook a Twitter, obsluhuje je tisková mluvčí, vkládá do něj všechny aktuální informace o činnostech sboru, ať už se jedná o práci s veřejností v rámci preventivně výchovné činnosti nebo informace ze zásahů, dále se zde také zmiňuje např. o odchodu dlouholetého příslušníka, o zahraničních projektech, aj. Dalším z možných nástrojů při využívání sociálních sítí je prozatím sborem nevyužívaný LinkedIn, což je největší profesní síť na světě, kde lidé mají svůj profesní profil, v němž je uvedeno kariéra, pracovní míst a vzdělání. Pro personální oddělení by mohl být vítaným pomocníkem při hledání nových uchazečů a navíc výhodou je, že je zcela zdarma.



Obrázek 12: Logo sociální sítě LinkedIn
Zdroj: Socialshaker.com, 2019.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala získáváním zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit a zhodnotit účinnou náborovou kampaň, v rámci které Hasičský záchranný sbor musel v co nejkratším čase najít celkem 30 vhodných kandidátů na pracovní pozici hasiče do výjezdové jednotky. V práci byly popsány metody získávání, které jsou využívány nejčastěji a porovnány s metodami, které používá personální oddělení u Hasičského záchranného sboru Libereckého kraje.

V teoretické části bylo vysvětleno, co je to řízení lidských zdrojů a jakými činnostmi v organizaci se zabývá, tj. analýza pracovního místa, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování a vzdělávání. Bakalářská práce byla především zaměřena na proces získávání a výběr zaměstnanců, metody získávání a vysvětlení vnitřních a vnějších zdrojů, ze kterých organizace může získat nové uchazeče o pracovní místa.

V praktické části byla představena vybraná organizace a její organizační struktura. Dále struktura personálního oddělení, jeho fungování a role personalisty na tomto oddělení. Byly představeny všechny činnosti, které má personalista ve své pracovní náplni. Popsán byl také proces, jak Hasičský záchranný sbor vyhledává a získává nové uchazeče o práci, jak při tomto procesu postupuje a jaké metody využívá. Zároveň také bylo vysvětleno, jak jsou služební místa ve sboru systemizována a z jakých nejčastějších důvodů se uvolňují.

Poslední oblast praktické části bakalářské práce řeší volná místa sboru, která musí být v co nejkratší možné době obsazena pro zajištění akceschopnosti požárních jednotek. Úkolem pro autorku bakalářské práce bylo vytvořit náborovou kampaň, kterou by sbor aplikoval do praxe a tím získal nové uchazeče o práci, případně nové zaměstnance. Bylo zodpovězeno na několik důležitých bodů, které je potřeba si při realizaci náborové kampaně uvědomit, tj. koho zaměstnavatel hledá, jak dlouho bude náborová kampaň trvat, zdali několik týdnů či měsíců, jakými kanály cílit na potenciální uchazeče, v jaké oblasti je hledat a co jim vše nabídnout? Pro zodpovězení těchto otázek byl vymyšlen náborový (inzertní) leták, jeho obsah a rozmístění, aby jej oslovilo co nejvíce lidí.

Při zhodnocení realizace náborové kampaně autorka vyhodnotila na základě osobních pohovorů s uchazeči, jaké metody získávání byly pro HZS LK nejefektivnější. V rámci

náborové kampaně byla všechna volná místa obsazena, tudíž došlo ke splnění cíle bakalářské práce.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-9883-7.

ARMSTRONG, Michael. 2012. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6550-6.

BLÁHA, Jiří a kol. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMP SON (eds.). 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8. edition. Harlow, England: Pearson. ISBN: 978-1-292-11956-4.

CANTONI, Franca a Gianluigi MANGIA. 2019. *Human resource management and digitalization*. Abingdon: Routledge. ISBN: 978-1-138-31335-4.

ČSÚ. 2010. Statistická ročenka Libereckého kraje 2019: Statistical yearbook of the Liberecký Region 2019 [online]. Liberec: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-20]. ISBN 978-80-250-2051-7. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-2lvvxbd6mw>

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-430-1.

JOBS.CZ. 2020. *Ceník inzerce* [online]. [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci*,

optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4835-1

PRACE.CZ. 2020. *Ceník inzerce* [online]. [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz>

PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-08-22]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

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

TOMANOVÁ, Klára. 2015. *Analýza procesu náboru ve vybrané organizaci*. Brno. Magisterská práce (Mgr.). Masarykova univerzita, fakulta sociálních studií. Vedoucí práce doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.