



Získávání pracovníků ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Gabriela Prokopová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Gabriela Prokopová**
Osobní číslo: **E15000171**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **B6208R085 – Podniková ekonomika**
Zadávající katedra: **katedra podnikové ekonomiky a managementu**
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**
Konzultant práce: **Ing. Jaroslav Vávra**
Šroubárna Turnov, a.s. - ředitel společnosti

Název práce: **Získávání pracovníků ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

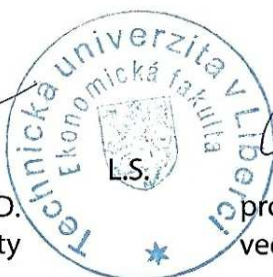
1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska procesu získávání pracovníků.
3. Analýza procesu získávání pracovníků ve vybraném podniku.
4. Doporučení a návrhy na zlepšení procesu získávání pracovníků.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- HEADWORTH, Andy. 2015. *Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7370-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. 2011. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-627-1.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za pomoc, věcné připomínky, cenné rady a odborné vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Jaroslavu Vávrovi za poskytnutí podstatných informací pro praktickou část práce a umožnění zpracovávat ji ve společnosti Šroubárna Turnov, a.s. Poděkování patří také mé rodině a blízkým za trpělivost a podporu, kterou mi po celou dobu studia věnovali.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá získáváním pracovníků ve vybraném podniku. Jejím cílem je vytvořit taková doporučení, která by vedla ke zvýšení atraktivity podniku jako zaměstnavatele zejména pro studenty a absolventy škol, respektive příslušníky generace Y. První část je věnována teoretickým východiskům problematiky získávání pracovníků. V další části je analyzován trh práce České republiky, zejména poté nezaměstnanost absolventů škol či využívání sociálních sítí podniky. Praktická část práce se zaměřuje na uplatnění teoretických poznatků na vybranou společnost Šroubárna Turnov, a.s. Na základě provedených analýz a rozboru získávání pracovníků ve vybrané společnosti bylo vytvořeno několik doporučení, přičemž největší pozornost je věnována tvorbě stránky společnosti na sociální síti facebook.

Klíčová slova

Získávání pracovníků, zdroje uchazečů, e-recruitment, sociální sítě, facebook, generace Y.

Annotation

Recruitment of Employees in a selected company

The bachelor thesis deals with the recruitment of employees in the selected company. Its aim is to create recommendations to increase the attractiveness of the company as employer especially for students and graduates of schools, members of Y generation. The first part deals with theoretical basis of the recruitment of employees. The second part analyzes the labour market of the Czech Republic, especially the unemployment of school graduates and the use of social network by companies. The practical part focuses on the application of theoretical knowledge to selected company Šroubárna Turnov, a.s. Based on analyzes, several recommendations were made. The main attention is paid to creating a company page on the social network Facebook.

Keywords

Recruitment of employees, sources of applicants, e-recruitment, social media, Facebook, generation Y.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod	14
1. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	16
1.2 Zdroje uchazečů	18
1.3 Proces získávání pracovníků.....	20
1.3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	21
1.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	21
1.3.3 Zvážení alternativ	23
1.3.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa	23
1.3.5 Volba zdrojů uchazečů a metod získávání pracovníků	24
1.3.6 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů do zaměstnání	28
1.3.7 Formulace nabídky zaměstnání	30
1.3.8 Uveřejnění nabídky zaměstnání.....	32
1.3.9 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.....	32
1.3.10 Předvýběr na základě předložených dokumentů a sestavení seznamu uchazečů	33
1.4 Pravidla nutná dodržovat při získávání pracovníků.....	33
1.5 Úloha personálního marketingu v získávání pracovníků.....	34
1.5.1 Employer branding	35
1.6 Úloha personálního útvaru v získávání pracovníků.....	35
1.7 Využití sociálních sítí v procesu získávání pracovníků.....	36
1.7.1 Výhody a nevýhody sociálních sítí.....	36
1.7.2 Generace Y	37

1.7.3	Generace Z	38
2.	ANALÝZA SITUACE NA TRHU PRÁCE ČR.....	39
2.1	Nezaměstnanost absolventů škol.....	39
2.2	Způsoby vyhledávání nových pracovníků.....	41
2.3	Spolupráce podniků se školami	41
2.4	Atraktivita společnosti pro generaci Y	43
2.5	Využívání sociálních sítí podniky	44
3.	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠROUBÁRNA TURNOV, A.S.	46
3.1	Výroba	47
3.2	Analýza počtu pracovníků	47
3.3	Úloha personálního útvaru.....	52
3.4	Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků	53
3.4.1	Komunikační cesty informování uchazečů z vnějších zdrojů.....	53
3.5	Využívání nástrojů pro budování značky zaměstnavatele.....	58
4.	ANALÝZA OBLASTI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V RÁMCI DALŠÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	60
4.1	Analýza metod získávání pracovníků vybraných společností.....	60
4.2	Analýza spolupráce vybraných společností se vzdělávacími institucemi	61
4.3	Analýza nabízených zaměstnaneckých výhod	62
4.4	Shrnutí analýzy	63
5.	DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ATRAKTIVITY SPOLEČNOSTI JAKO ZAMĚSTNAVATELE Z POHLEDU STUDENTŮ A ABSOLVENTŮ ŠKOL	64
5.1	Stipendium pro studenty středních škol.....	64
5.2	Vylepšení kariérních stránek	65
5.3	Vyhodnocování úspěšnosti metod získávání pracovníků.....	65
5.4	Účast na veletrhu práce EDUCA MY JOB LIBEREC.....	66
5.5	Využívání sociálních sítí facebook a LinkedIn	67

5.5.1	Postup vytvoření facebookové stránky	69
5.5.2	Postup pro spravování facebookové stránky	70
5.5.3	Vytvoření facebookové stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s.	74
5.6	Časová a finanční náročnost implementace navržených opatření	76
Závěr		79
Citace		81
Bibliografie		85
Seznam příloh		86

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků</i>	16
<i>Obrázek 2: Jednotlivé kroky získávání pracovníků</i>	21
<i>Obrázek 3: Volba metod získávání pracovníků</i>	24
<i>Obrázek 4: Dělení zaměstnaneckých výhod</i>	31
<i>Obrázek 5: Míra nezaměstnanosti absolventů v ČR podle kategorií vzdělání</i>	40
<i>Obrázek 6: Nezaměstnaní absolventi škol registrovaní na úřadu práce v Libereckém kraji</i>	40
<i>Obrázek 7: Nejčastější způsoby vyhledávání nových pracovníků</i>	41
<i>Obrázek 8: Spolupráce zaměstnavatelů se školami</i>	42
<i>Obrázek 9: Jak zaměstnavatelé spolupracují se školami</i>	43
<i>Obrázek 10: Využívání sociálních sítí podniky</i>	45
<i>Obrázek 11: Nově postavená administrativní budova společnosti Šroubárna Turnov, a.s.</i>	47
<i>Obrázek 12: Vývoj počtu pracovníků ve společnosti Šroubárna Turnov, a.s.</i>	48
<i>Obrázek 13: Vývoj fluktuace pracovníků ve společnosti Šroubárna Turnov, a.s.</i>	49
<i>Obrázek 14: Organizační struktura společnosti Šroubárna Turnov, a.s.</i>	50
<i>Obrázek 15: Věková struktura pracovníků ve společnosti Šroubárna Turnov, a.s.</i>	51
<i>Obrázek 16: Vzdělanostní struktura pracovníků společnosti Šroubárna Turnov, a.s.</i>	51
<i>Obrázek 17: Mapa rozmištění vystavovatelů na veletrhu EDUCA MY JOB LIBEREC</i>	67
<i>Obrázek 18: Postup vytvoření facebookové stránky</i>	69
<i>Obrázek 19: Postup pro spravování facebookové stránky</i>	70

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Hodnocení praxe studenta</i>	<i>25</i>
<i>Tabulka 2: Rozdíly mezi generacemi X a Y ve využívání komunikačních kanálů</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 3: Finance vynaložené na komunikační cesty informování uchazečů</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 4: Využívání sociálních sítí a kariérních stránek vybranými společnostmi</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 5: Spolupráce vybraných společností se školami</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 6: Časová a finanční náročnost implementace navržených opatření.....</i>	<i>77</i>

Seznam zkratek

CV – Curriculum Vitae

ČSÚ – Český statistický úřad

DPP – dohoda o provedení práce

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

ISS – Integrovaná střední škola

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

RCL – Rádio Contact Liberec

THP – Technicko-hospodářský pracovník

TvA – Turnovsko v akci

SPŠSE a VOŠ Liberec - Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická a Vyšší odborná škola v Liberci

ÚP – Úřad práce

ÚSO – Úplné střední odborné vzdělání s maturitou

ÚSV – Úplné střední vzdělání

Úvod

Díky stále se snižující nezaměstnanosti v České republice stoupá význam získávání pracovníků a podniky musí vynakládat značné úsilí na vyhledávání vyhovujících uchazečů. Dbát přitom musí na volbu správných komunikačních cest, kterými je možné potenciální uchazeče o práci informovat o volném pracovním místě. V otázce získávání pracovníků je patrný stále se zvyšující význam internetu a s ním spojených sociálních sítí.

Cílem bakalářské práce je navrhnout taková opatření, která by vedla ke zvýšení atraktivity společnosti Šroubárna Turnov, a.s., a to jak pro stávající pracovníky, tak pro potenciální uchazeče o zaměstnání se zaměřením na studenty a absolventy škol, respektive příslušníky generace Y. Zároveň má za úkol stanovit doporučení vedoucí ke zlepšení a zefektivnění procesu získávání pracovníků.

Práce je rozdělena do pěti částí. První kapitola je věnována teoretickým východiskům problematiky získávání pracovníků, zaměřuje se na obecně uplatňované postupy a metody a na zdroje využívané pro získávání pracovníků včetně sociálních sítí. Dále je zde stručně vysvětleno členění generací a nastíněny jsou i základní rozdíly mezi nimi. Druhá kapitola popisuje situaci na trhu práce v ČR. Zmiňuje nezaměstnanost absolventů škol, formy spolupráce podniků se školami či využívání sociálních sítí společnostmi.

V praktické části je charakterizována středně velká výrobní společnost Šroubárna Turnov, a.s. a jí využívané metody získávání pracovníků. V následující kapitole jsou analyzovány další výrobní podniky v Libereckém kraji a rozebrána je mimo jiné jejich spolupráce se vzdělávacími institucemi a využívání sociálních sítí v rámci získávání pracovníků.

V poslední části jsou na základě předchozích analýz jak ostatních výrobních společností, tak samotné Šroubárny Turnov, a.s., navržena taková opatření, která společnost může využít k zefektivnění procesu získávání pracovníků a zvýšení atraktivity podniku jako zaměstnavatele se zaměřením zejména na příslušníky generace Y. Detailně vypracovaným doporučením je vytvoření stránky na sociální síti facebook a návrh jejího vhodného využívání. Ke zpracování tohoto opatření bylo přistoupeno na základě přání vedení společnosti Šroubárna Turnov, a.s. a facebooková stránka byla autorkou bakalářské práce reálně vytvořena.

1. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být, s vynaložením minimálních nákladů, získat takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong, 2014).

Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, v informování o volných pracovních místech v podniku a nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2015).

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování podnikové pracovní síly a rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Jinak řečeno rozhoduje o tom, zda realizace cílů podniku bude zajištěna potřebnou pracovní silou, a také rozhoduje o jeho úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti.

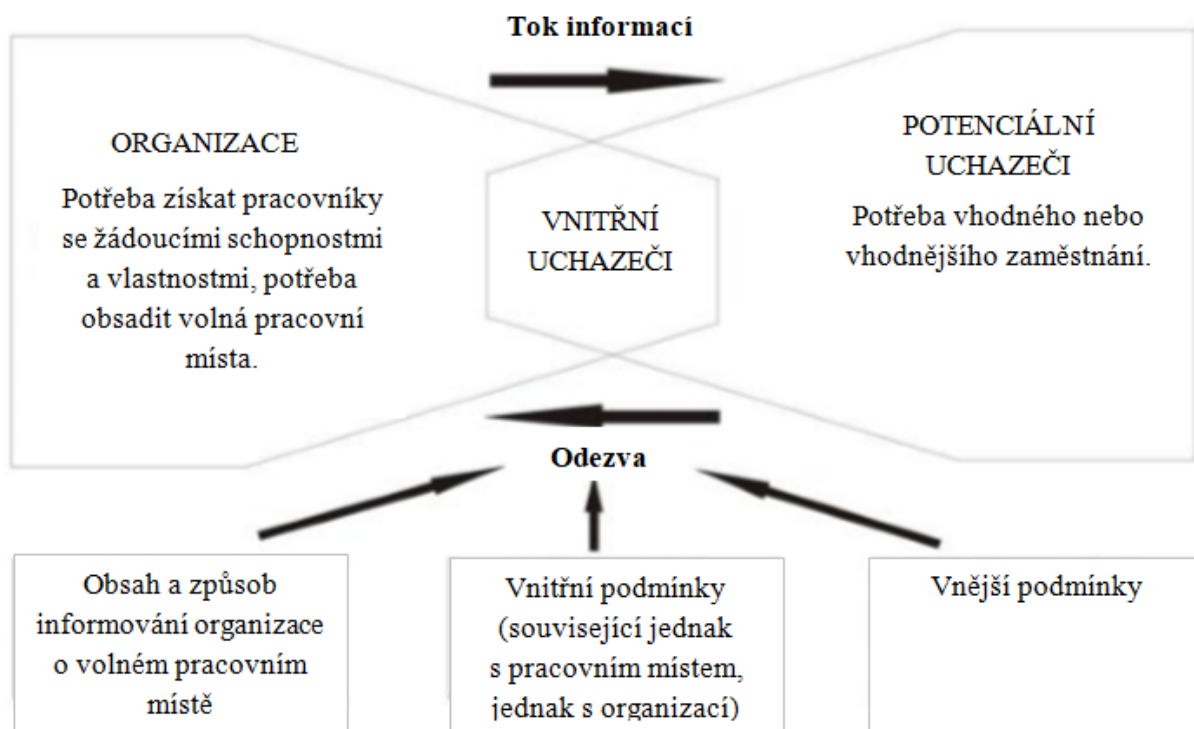
Pojmy získávání a nábor pracovníků se od sebe liší. Zatímco nábor pracovníků spočívá zpravidla v náboru pracovníků z vnějších zdrojů, získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale v první řadě o získávání pracovního kapitálu z řad současných pracovníků organizace. U získávání je znát úsilí o hospodaření s pracovní silou a o zvyšování produktivity práce. Zároveň je získávání oproti náboru výrazně strategicky orientované v tom smyslu, že se bere v úvahu dlouhodobost potřeby obsazení daného místa (Koubek, 2015).

Rozlišovat lze tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
- přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
- vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí či příprava pracovní smlouvy (Armstrong, 2014).

1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků hrají velkou roli při jejich odezvě na nabídku práce. Působení těchto podmínek ukazuje Obrázek 1.



Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků

Zdroj: Koubek, 2015, s. 127

Z vyobrazení je patrné, že vnitřní a vnější podmínky, společně s obsahem a způsobem informování organizace o volném pracovním místě mohou výrazně ovlivnit odezvu potencionálního uchazeče.

Vnitřní podmínky jsou takové, které podnik může do jisté míry ovlivnit a mají vliv zejména na individuální rozhodování potenciálních uchazečů. Zatímco ty vnější faktory jsou spíše objektivní a podnik je v žádném případě nemůže ovlivnit a musí s nimi při svém dalším počínání počítat.

Koubek vnitřní podmínky dělí na ty související s konkrétním pracovním místem, a na ty související s organizací, která zaměstnání nabízí.

Mezi ty týkající se konkrétního pracovního místa patří:

- povaha práce,

- postavení v hierarchii funkcí organizace,
- požadavky na pracovníka v podobě požadovaného vzdělání, kvalifikace či schopností,
- rozsah pravomocí, povinností a odpovědností,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,
- pracovní podmínky jako je pracovní prostřední, odměna nebo zaměstnanecké výhody pracovního místa.

Mezi vnitřní podmínky týkající se organizace Koubek řadí:

- význam organizace a její úspěšnost v podobě hospodářského výsledku,
- prestiž organizace,
- pověst organizace,
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi,
- úroveň péče o pracovníky a zaměstnanecké výhody,
- možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec,
- mezilidské vztahy a sociální klima,
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Nejvýznamnějšími vnějšími podmínkami jsou:

- demografické podmínky,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky,
- technologické podmínky,
- sídelní podmínky,
- politicko-legislativní podmínky (Koubek, 2015).

1.2 Zdroje uchazečů

Podnik může nové pracovníky získávat z vnitřních či vnějších zdrojů. Podniky ve vyspělých zemích většinou dávají přednost získávání pracovníků nejprve z vnitřních zdrojů, protože je snazší získat o potenciálních pracovnících dostatečné množství informací, a také nemusí probíhat zdoluhavý proces adaptace pracovníka na práci v organizaci. Také u získávání pracovníků z vnitřních zdrojů odpadají náklady na inzerci a dochází ke zjednodušení výběru pracovníka. Některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči ze zdrojů vnějších (Koubek, 2015; Armstrong, 2014).

Mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tzn. v důsledku substituce lidské práce stroji či použití produktivnějších technologických metod,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké výroby nebo jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na stávajícím pracovním místě,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím pracovním místě, ale mají z nějakých důvodů potřebu přejít na uvolněné nebo nově vytvořené místo v jiné části společnosti (Koubek, 2015).

Až v případě, že množství pracovníků v organizaci nestačí na pokrytí potřeb nových pracovníků, dochází k využití vnějších zdrojů.

Mezi vnější zdroje pracovníků se řadí:

- volné pracovní síly na trhu práce jako nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadu práce,
- čerství absolventi škol,
- pracovníci z jiných organizací, kteří jsou odhodláni změnit zaměstnavatele,
- ženy v domácnosti,

- důchodci,
- studenti, kteří mohou pracovat na částečný úvazek v určité části týdne nebo během prázdnin,
- pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2015),
- personální leasing – pronájem pracovníků jiného podniku na základě smlouvy (Duda, 2008).

Při rozhodování podniku, který ze zdrojů pracovníků bude využívat, hrají velkou roli jejich výhody a nevýhody. Dále jsou některé z nich zmíněny.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče a naopak,
- uchazeč lépe zná organizaci,
- zvyšuje se morálka a motivace pracovníků (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa),
- lepší návratnost investic, které podnik vložil do pracovní síly, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v podniku.

Mezi nevýhody vnitřních zdrojů se řadí tyto aspekty:

- pracovníci mohou být povyšováni tak dlouho až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit své úkoly,
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy,
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku (Koubek, 2015).

Dle Kociánové (2010) lze za hlavní přednost získávání pracovníků z vnějších zdrojů považovat možnost výběru ze širší nabídky uchazečů a výběr pracovníka přesně na základě potřeb konkrétního místa (Kociánová, 2010).

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů dle Koubka jsou:

- větší škála schopností a talentů mimo organizaci než je možné nalézt v ní,
- možnost vnesení nových názorů, poznatků, zkušeností a pohledů na danou problematiku,

- levnější a snazší možnost získání vysoce kvalifikovaného pracovníka, technika či manažera z vně organizace, než si jej v podniku vychovávat (Koubek, 2015).

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou tyto:

- obtížnější a nákladnější přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů,
- delší adaptace a orientace pracovníků,
- riziko vzniku nepříjemností s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítí dostatečně kvalifikováni pro získání obsazovaného místa (Koubek, 2015),
- snižování motivace vlastních pracovníků,
- větší náklady na získání a přijetí pracovníků,
- riziko odchodu pracovníka ve zkušební době,
- požadavky na vyšší plat než by tomu bylo u uchazeče z vnitřního zdroje,
- riziko výběru nevhodného pracovníka, především z důvodu nespolehlivých informací (Duda, 2008).

1.3 Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků má jasně stanovený postup, kterým je vhodné se řídit. Pro podnik je jeho dodržování výhodné v tom, že se vyhne časovým i finančním ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazeno. Proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků, viz Obrázek 2 (Koubek, 2015).



Obrázek 2: Jednotlivé kroky získávání pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek, 2015, s 131

Tyto kroky budou detailně popsány v další části této práce. Větší pozornost je věnována zejména volbě metod získávání pracovníků a formulaci nabídky zaměstnání.

1.3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Zjištění potřeby získávání nových pracovníků vychází z jednotlivých podnikových plánů a musí probíhat s určitým časovým předstihem. Personalisté spolu s manažery vycházejí z podnikových plánů výroby, investic, technického rozvoje apod. při odhadu nové struktury pracovníků, kteří by byli schopni pokrýt podnikovou potřebu pracovní síly (Foot, 2016).

1.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Nezbytnou součástí personálního plánování je shromáždění veškerých potřebných a dostupných informací o obsazovaném pracovním místě. Z nich se poté vytvoří požadavky kladené na pracovníka. Výsledkem analýzy pracovního místa jsou pak charakteristiky pracovních úkolů a pracovních podmínek (popis pracovního místa) a výčet požadavků kladených pracovním místem na pracovníka tzv. specifikace pracovního místa (Koubek, 2015).

Specifikace pracovního místa

Při vytváření nového pracovního místa si podnik musí ujasnit následující body:

- povaha práce,
- postavení v podnikové hierarchii funkcí,
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace),
- rozsah povinností a odpovědnost,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,
- pracovní podmínky, jako jsou odměny, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa (Koubek, 2015).

Specifikace pracovního místa by měla obsahovat následující body:

- odborné schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné práce, a to včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností,
- požadavky na chování a postoje – chování požadované k výkonu práce ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby chování vybraného pracovníka odpovídalo kultuře organizace,
- odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat,
- zkušenosti, praxe – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci, dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce,
- zvláštní požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd,
- možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd (Armstrong, 2014).

Společnost se zde musí vyvarovat nadhodnocení požadavků na danou pozici. Jakmile dojde k odsouhlasení požadavků, měly by být analyzovány podle určitých vhodných bodů.

Pro to existuje řada postupů. Základním přístupem je stanovit a definovat podstatné a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností, vzdělání, odborné přípravy a praxe. Další informace se mohou týkat zvláštních požadavků, samozřejmě je nutné zvlášť uvést informace o pracovních podmínkách (Armstrong, 2014).

1.3.3 Zvážení alternativ

Vzhledem ke stále se zvyšujícímu tlaku na hospodaření s pracovní silou a na neustálou snahu snižovat náklady práce musí podnik nejprve zvážit následující alternativy:

- zrušení pracovního místa,
- rozdělení práce mezi jiná pracovní místa,
- pokrytí práce formou přesčasů,
- pokrytí práce formou částečného úvazku,
- pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru,
- pokrytí práce pomocí DPP nebo DPČ,
- pokrytí práce pomocí externího dodavatele,
- práce vyžaduje plný úvazek.

Rozhodne – li se podnik pro poslední jmenovanou alternativu, může v procesu získávání pracovníků pokračovat (Koubek, 2015).

1.3.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Množství informací o pracovní pozici je většinou poměrně obsáhlý dokument, který se do stručné nabídky práce nevměstná, a to mimo jiné z důvodu, že by působila nepřehledně. Z obsáhlé specifikace je tedy nutné vybrat ty nejpodstatnější informace a požadavky, bez kterých by byl uchazeč zcela nezpůsobilý a které mu poskytnou dostatečný obrázek o obsazovaném místě. Mezi ty nejdůležitější se řadí například název pracovního místa, pracovní funkce, místo výkonu práce a pracovní a platové podmínky. Důležité je uvést také požadavky na pracovníka, jako je požadované vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti, dovednost a schopnosti či charakteristiky osobnosti (Koubek, 2015).

1.3.5 Volba zdrojů uchazečů a metod získávání pracovníků

Identifikace zdrojů uchazečů spočívá v rozhodnutí, zda společnost k získání pracovníka využije vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, či zda je bude kombinovat.

Volba metody k získávání pracovníků závisí na mnoha faktorech. Nutné je zohlednit zejména zdroj získávání pracovníků, požadavky na pracovníka, situaci na trhu práce, finanční možnosti podniku a požadovanou rychlost obsazení volného místa. Podnik se zpravidla neomezuje pouze na jednu metodu získávání pracovníků. Ty nejvyužívanější zachycuje Obrázek 3 a některé z nich jsou podrobně rozebrány níže (Koubek, 2015).



Uchazeči se nabízejí sami
Doporučení stávajícího zaměstnance
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)
Letáky vkládané do poštovních schránek
Spolupráce se vzdělávacími institucemi, navštěvování veletrhů příležitostí
Spolupráce s odbory
Spolupráce se sdruženími odborníků
Spolupráce s Úřadem práce ČR
Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen
Inzerce ve sdělovacích prostředcích
Využívání počítačových sítí či elektronické získávání pracovníků

Obrázek 3: Volba metod získávání pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek, 2015, s 135

V dalším textu této práce budou popsány vybrané metody získávání pracovníků. Budou jimi spolupráce společností se vzdělávacími institucemi, s úřadem práce a agenturami práce a využívání počítačových sítí, tzv. e-recruitment.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Přímé spojení podniku se vzdělávacími institucemi je široce využívanou metodou získávání pracovníků. Podpora základních a středních škol připravujících své studenty na dělnická povolání pomáhá společností zajistit přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce s vysokými školami zase usnadňuje získávání odborníků. Podniky se také snaží

oslovovat a zaujmout studenty již během jejich studia pomocí inzerce na školních nástěnkách či ve školních zpravodajích nebo v rámci různých akcí, které jsou pořádány školami za účelem sblížit studenty a jejich potenciální zaměstnavatele. Mezi tyto akce se řadí burzy firem, veletrhy pracovních příležitostí apod. (Dale, c2007). V případě vysokých škol začínají být populární tzv. kariérní dny (*campus recruiting*), spočívající v získávání budoucích absolventů škol přímo na půdě vysoké školy, která vytvoří vhodné podmínky pro setkání zástupců organizace se studenty. Ti spolu potom mohou uspořádat předběžné pohovory, při nichž studenti získají dostatek informací o organizaci a jí nabízených volných pracovních pozicích. Zástupci organizací si mohou vytipovat vhodné studenty, které pak mohou pozvat na návštěvu do organizace.

Podniky také využívají prostředky, kterými je možno si studenta do jisté míry zavázat, například různé smluvně dohodnuté formy podpory během studií. Jednou z takových forem je poskytování stipendií, a to jak prospěchových (ta se odvíjejí od průměru známek, který může nebo nemusí obsahovat známku z chování), tak například za absolvovanou odbornou praxi v podniku. Výše stipendia za praxi se může odvíjet od práce, kterou student vykonává nebo pomocí jednoduchého hodnocení jeho výkonu. Příkladem společnosti poskytující takové stipendium je KOVOKON Popovice s.r.o. Ten má stanoveno několik kritérií, od kterých se odvíjí výše stipendia. Posuzovaná kritéria jsou zapsána v Tabulce 1. Každá posuzovaná oblast je oznamkována jako ve škole. Následně se známka přetransformuje na počet bodů, přičemž z každé oblasti může student získat maximálně pět bodů (KOVOKON Popovice, s.r.o., 2014).

Tabulka 1: Hodnocení praxe studenta

Kritéria	Hodnocení	Počet bodů
Plnění pracovních úkolů	1 - 5	1 - 5
Kvalita a kvantita práce	1 - 5	1 - 5
Efektivní využití pracovní doby	1 - 5	1 - 5
Iniciativa, kreativita, dodržování zásad BOZP	1 - 5	1 - 5

Zdroj: vlastní zpracování dle KOVOKON Popovice, s.r.o., 2014

Podle počtu dosažených bodů se výše stipendia určí následovně:

- 16 až 20 bodů 5 000,- Kč
- 11 až 15 bodů 3 500,- Kč
- 6 až 10 bodů 2 000,- Kč
- 0 až 5 bodů 0,- Kč

Výhoda této metody spočívá v tom, že škola obvykle provádí určitý předvýběr studentů či absolventů a doporučuje pro danou pozici vhodného uchazeče. Podnik má také možnost studenta poznat lépe než běžného uchazeče. Za nevýhodu lze považovat sezónnost nástupu pracovníků a nemožnost operativně obsazovat volná pracovní místa absolventy v průběhu celého roku.

Zaměstnavatelé i školy se shodují v otázce důležitosti jejich spolupráce, i přesto zde stále existuje mnoho překážek – nedostatek finančních prostředků zejména u škol, nedostupnost podniků přímo z oboru, absence daňového zvýhodnění podniků, u nichž je odborná praxe studentů realizována či laxní přístup studentů k odborné praxi. Podniky dále poukazují na nízkou úroveň komunikačních dovedností absolventů SOŠ a SOU, nedostatečnou znalost cizích jazyků a neschopnost nést zodpovědnost (Šnajdrová, 2014).

Spolupráce s Úřadem práce České republiky

Úřad práce České republiky je organizační složkou státu, založen byl 1. dubna 2011 a plní úkoly například v oblasti zaměstnanosti, státní sociální podpory, ochrany pracovníků při platební neschopnosti zaměstnavatele apod.

Jednotlivé pobočky Úřadu práce ČR musejí mimo jiné vést dvě evidence, které se týkají úseku zaměstnanosti – evidenci uchazečů o zaměstnání a evidenci volných pracovních míst. Zájemci o práci jsou zaneseni do evidence uchazečů o zaměstnání na základě jejich vlastní žádosti. Od 1. ledna 2012 již zaměstnavatelé nemají povinnost hlásit volná pracovní místa na příslušný úřad práce, ale je to jejich svobodná volba. Dobrovolně tedy hlásí na úřad práce volná pracovní místa, a to buď osobně, telefonicky, faxem, písemně, e-mailem nebo zadáním přes internet. Inzeráty jsou poté zapsány do evidence volných pracovních míst a zveřejněny na webových stránkách ÚP nebo na jeho vývěsních deskách. Úřady práce potom do společností sami posílají vhodné kandidáty, jejichž počet závisí na ekonomické situaci a procentu nezaměstnanosti (Integrovaný portál MPSV, 2017).

Spolupráce s agenturami práce

Existuje rozdíl mezi agenturou práce a personální agenturou. U agentury práce je pracovník zaměstnán u agentury, ale práci vykonává u určité společnosti. Personální agentura hledá pro určitou společnost vhodného pracovníka, který je následně u společnosti, ve které práci vykonává, zaměstnán (Dostálíková, 2016).

Využívání agentur práce k obsazování volných pracovních míst v podniku není dlouhodobě vhodné řešení. Povolení ke vzniku agentury práce uděluje Úřad práce ČR, který je s ní propojen (Chládková, 2013).

Agentury práce se vyznačují poměrně velkou rychlostí a účinností v dosazení pracovníka na požadované místo. Vhodného kandidáta vyhledávají většinou pomocí inzerce, přímého vyhledávání nebo pomocí své interní databáze již zaregistrovaných a evidovaných kandidátů. Problémem spolupráce s agenturou práce může být její, od podniků odlišný, přístup ke kandidátům, který bývá až příliš univerzální (Stýblo, 2011).

Personální agentura si může za nalezení pracovníka účtovat až částku odpovídající 15 % jeho roční mzdy během prvního roku zaměstnání. Je nezbytné jí dostatečně jasně sdělit své požadavky na budoucího pracovníka, aby se předešlo nalezení nevyhovujícího uchazeče (Armstrong, 2014).

E-recruitment

E-recruitment je v současné době již nedílnou součástí procesu získávání pracovníků. Jedná se o získávání pracovníků pomocí počítačových sítí a internetu, kam můžou společnosti umístit svou nabídku zaměstnání. Tento trend nevyužívají pouze podniky k nabízení volných pracovních míst, internetové portály mohou využít i uchazeči o zaměstnání, kteří si zde mohou vytvořit svůj profil, zveřejnit svůj životopis a pokusit se zaujmout některého ze zaměstnavatelů (Stýblo, 2011).

Koubek (2015, s. 142) ve své knize uvádí, že *výhodou je relativně nízká cena, operativnost a možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na pracovníka*. Naopak nevýhodou e-recruitmentu může být zatím nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí nebo jeho nerovnoměrné rozšíření mezi všechny kategorie pracovníků (Koubek, 2015).

V posledních několika letech se mobilní telefony stávají využívanějšími než počítače. Díky tomu je jedním z nejnovějších trendů v procesu získávání pracovníků využívání tzv. mobilního recruitmentu. Podle prezidenta ManpowerGroup přes 19 % uchazečů o práci využívá k hledání pracovních nabídek právě mobilní telefon. Právě využívání mobilních telefonů může proces získávání pracovníků zrychlit a zjednodušit. Jak uchazeči, tak personalisté mohou druhé straně odpovídat v reálném čase, a to jak při reagování na volná pracovní místa, tak například při videopohovorech (Recruitment Trends 2014, 2014).

1.3.6 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů do zaměstnání

Na rozhodnutí, které dokumenty bude podnik po uchazečích požadovat, závisí, kolik informací o uchazeči o zaměstnání bude podnik mít a podle jakých kritérií se bude moci rozhodnout o jeho přijetí či odmítnutí.

Dotazník

Podniky zpravidla využívají k získání základních informací o uchazečích dotazníky, které mohou velmi dobře poskytnout strukturovanou základnu pro pozdější třídění uchazečů. Společnosti si navrhují své vlastní dotazníky přesně podle svých potřeb a požadavků na pracovníka.

Dotazníky se rozlišují na jednoduché a otevřené. Jednoduchý dotazník umožňuje uchazeči napsat pouze holá fakta, využívá se spíše při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst. Naopak otevřený dotazník umožňuje popsat věci více do hloubky, zaujmout postoje nebo se vyjádřit k některým zásadním otázkám, které podnik zajímají. Otevřený dotazník se využívá spíše při obsazování postů manažerů nebo specialistů (Armstrong, 2014).

Životopis

Dalším dokumentem, který je velmi často požadován od uchazečů o zaměstnání, je jejich životopis. Ten se dá považovat za určitý přechod z fáze náboru do fáze výběru pracovníků a měl by obsahovat osobní údaje uchazeče, informace o jeho vzdělání, kvalifikaci, pracovních zkušenostech a jazykových znalostech. Dále je vhodné v něm zmínit například reference bývalých zaměstnavatelů a řidičský průkaz. V životopisu by měly být uvedeny pouze pravdivé údaje, a to zejména o předešlých zaměstnáních či o úrovni znalosti jazyků (přičemž je vhodné používat mezinárodní označení jako „B2“). Obecně by se uchazeč měl vyhnout takovým údajům, kterými nemá co nabídnout (Siegel, 2012).

Setkat se dá se třemi typy životopisů:

- Volný životopis – jeho strukturu si určuje sám uchazeč. Zpravidla jej tvoří tak, aby v něm vynikly jeho dobré schopnosti a způsobilost pro vykonávání dané práce a naopak neodkryl žádnou ze svých slabin. Práce s tímto životopisem je pro personalistu poměrně obtížná, protože nemůže porovnat jednotlivé uchazeče mezi sebou, ale musí nejprve požadovaná data vytřídit.

- Polostrukturovaný životopis – uchazeči musí v životopisu uvést informace, které organizace vyžaduje, ale zároveň tyto informace doplnit takovými, které uchazeč uzná za vhodné.
- Strukturovaný životopis – dá se srovnat s dotazníkem. Poskytuje v podstatě stejné informace, které společnost získá pomocí dotazníku. Podnik musí formulář strukturovaného životopisu zveřejnit a jasně napsat, že vyžaduje jeho vyplnění (Šikýř, 2012).

Motivační dopis

Motivační dopis může mít mnoho podob. Některé zdroje uvádějí rozdíl mezi průvodním a motivačním dopisem. Zatímco průvodní dopis je v praxi tvořen například textem emailu, ve kterém zasílá uchazeč společnosti svůj životopis, motivační dopis je tvořen samostatným souborem. Ovšem objevují se i názory, že právě motivační dopis je vhodné vepsat přímo do těla emailu a zvýšit tím pravděpodobnost, že si jej personalista přečte. V každém případě by se měl uchazeč v motivačním dopisu snažit stručně shrnout svůj životopis a vyzdvihnout v něm to, co je opravdu podstatné a pro budoucího zaměstnavatele zajímavé. Uchazeč se v něm snaží odlišit od ostatních. Dále v něm může uchazeč uvést svá očekávání od pracovního pohovoru či pracovního místa nebo v něm ve stručnosti představit své plány do budoucna a představu o dalším vývoji své kariéry (Siegel, 2012).

Video životopis

Video životopis, video profil, videovizitka, video resume či video CV. Stále více personalistů začíná využívat tohoto nástroje při procesu získávání pracovníků. Uchazeč o volnou pracovní pozici o sobě natočí krátké video místo psaného životopisu. Video životopis může personalistovi s alespoň minimálním odhadem na lidi okamžitě ukázat osobnost uchazeče. Způsob zpracování a styl vystupování ve videu totiž o uchazeči řekne mnoho. Video životopis může šetřit čas i peníze okamžitou eliminací nevhodných kandidátů. Další výhodou je odstranění problémů, jako je lokace kandidáta nebo jiné časové pásmo.

Dalším způsobem využití videa v procesu získávání pracovníků je video dotazník. Ten běžně využívá například Skupina ČEZ. Uchazeč obdrží žádost o natočení strukturovaného video dotazníku. Na obrazovce se uchazeči objevují otázky v jasně stanovených intervalech a on následně na kameru a na mikrofon odpovídá. Personalista má poté několik

stejně členěných videí, ze kterých lépe vybere vhodné uchazeče, kteří mohou být pozváni k osobnímu pohovoru.

Taková videa ale stále mohou mnoho kvalitních uchazečů odradit nebo poškodit. Ne každý je kvalitním řečníkem a ne každý umí vést monolog na kameru. V dnešním světě moderních technologií a sociálních sítí ale má video resumé své místo (Hovorková, 2014).

1.3.7 Formulace nabídky zaměstnání

Na základě popisu a specifikace pracovního místa se zpracovává nabídka práce.

Formulace nespočívá pouze v ujasnění obsahu nabídky, ale také v její formě a umístění. Nejdůležitější je dodržení zásad pro správnou formulaci nabídky zaměstnání u inzerátu. Zásady, které je nutné dodržet při psaní inzerátu, jsou zmíněny níže.

Inzerce nabídky zaměstnání

Při volbě způsobu získávání pracovníků se podnik opírá o tři kritéria, kterými jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Cílem inzerování by mělo být upoutání pozornosti potenciálního uchazeče o zaměstnání. Dále by měl inzerát vytvářet a udržovat zájem uchazeče, a to tím způsobem, že informace o pracovním místě a podniku sděluje atraktivním a zajímavým způsobem. Inzerát by měl také přimět potenciálního uchazeče přečíst si jej až do konce, a tím stimulovat akci a vyprodukovat dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů (Armstrong, 2014).

Pro dosažení těchto cílů je nutné dodržovat následující zásady.

Text inzerátu

Inzerát by měl začít vhodným nadpisem a dále by měl mít patřičný obsah. Měly by v něm být následující informace:

- název, kontakt a adresa organizace,
- název práce a stručný popis pracovní činnosti,
- požadované vzdělání, kvalifikace, praxe a další vlastnosti uchazeče,
- pracovní podmínky, mzda či plat, výhody, pracovní doba,
- místo výkonu práce,
- požadované dokumenty od uchazeče,

- možnost dalšího vzdělání a rozvoje,
- další postup pro zájemce o práci – kde, do kdy a jak se má o práci přihlásit.

V hlavičce inzerátu by měl být výrazným typem písma napsaný název práce. Pro upoutání pozornosti je vhodné uvést plat, pokud za uvedení stojí, a další významné benefity jako třeba služební auto, které potenciálního uchazeče zaujmou. Není vhodné uvádět formulace jako „plat přiměřený věku a zkušenostem“ či „plat dohodou“ – takové fráze vzbuzují v uchazečích pochybnosti (Armstrong, 2014).

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity mohou usnadnit získávání pracovníků a je nutné alespoň ty nejzajímavější v inzerátu uvést. Podnik poskytuje tuto formu odměn pracovníkům pouze za to, že pro něj pracují. Jak uvádí Pelc (2011) zaměstnanecké benefity se mohou dělit z mnoha různých hledisek. Jedním z možných je na peněžní, u kterých pracovník obdrží přímo finanční částku a na nepeněžní, u těch zaměstnavatel poskytuje pracovníkům bezplatné nebo zvýhodněné služby (Pelc, 2011). Dalším dělení může být na výhody sociální povahy, výhody se vztahem k práci a výhody spojené s postavením v organizaci, viz Obrázek 4.

Výhody sociální povahy	Výhody se vztahem k práci	Výhody spojené s postavením v organizaci
• Životní pojištění • Příspěvky na penzijní připojištění • Jesle či mateřské školky	• Stravování • Výhodnější prodej produktů organizace • Vzdělávání hrazené organizací	• Podnikový automobil • Placení telefonu • Bezplatné bydlení

Obrázek 4: Dělení zaměstnaneckých výhod

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek, 2015, s 320

Podnik by měl sledovat, které výhody jsou u jeho pracovníků žádané a na jejich preference reagovat. Na základě aktuálních preferencí může volit ty benefity, které je vhodné uvést v inzerátu.

Typy inzerátů

- Standardní sloupcový se řadí mezi ty levnější typy inzerátů a používá se spíše pro získávání pracovníků na nižší pozice s potřebou menší kvalifikace.
- Částečně nestandardní inzerát může mít nadpis odlišen jiným typem písma, jeho odstavce mohou být členěny a kolem jejich textu může být ponechán nějaký volný prostor pro lepší přehlednost. Jejich cena je přijatelná a zároveň jsou mnohem účinnější než sloupcové.
- Plně nestandardní inzerát může být ohraničen, členěn dle potřeby, ilustrován obrázkem a vložen i do jiné části novin než části vyhrazené pro inzeráty. Pomocí tohoto typu inzerátu jsou většinou získáváni pracovníci na vyšší posty s potřebou vysoké kvalifikace a praxe (Armstrong, 2014).

Volba sdělovacího prostředku, do kterého je inzerát umístěn, závisí na typu obsazované pozice. Například inzerát na pozici manuálně pracujícího či běžného administrativního pracovníka podnik umístí do regionálních sdělovacích prostředků, naopak vedoucí pracovní pozici bude inzerovat v celonárodních sdělovacích prostředcích. Je více než žádoucí, aby si podnik vedl o svých inzerátech záznamy a vyhodnocoval úspěšnost odezvy na ně. Vhodným ukazatelem jsou náklady na inzerát v poměru k počtu odpovědí na něj (Koubek, 2015).

1.3.8 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Je vhodné uveřejňovat nabídku práce více způsoby a nespolehat se například pouze na inzerát v novinách. Je třeba zkombinovat více typů možností zveřejnění v ideálním poměru vzhledem k účinnosti a ceně. Dnem uveřejnění nabídky zaměstnání začíná období, ve kterém je možné se o zaměstnání ucházet. Toto období by nemělo být příliš dlouhé, ale ani příliš krátké. Jeho délka se bude zpravidla lišit podle typu obsazované pozice – na pozici u které je potřeba nižší kvalifikace může být období kratší, při obsazování pozice pro vysoce kvalifikovanou osobu naopak delší (Koubek, 2015; Šikýř, 2012).

1.3.9 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Dokumenty je nezbytné vhodně uspořádat, aby nedocházelo ke zbytečnému ztracení času s jejich hledáním a dalším zpracováním. Vhodné je také okamžitě kontrolovat úplnost

dokumentů a úplnost informací v nich obsažených, eventuálně neprodleně požadovat jejich doplnění (Dvořáková, 2012).

1.3.10 Předvýběr na základě předložených dokumentů a sestavení seznamu uchazečů

Tato fáze získávání pracovníků představuje výběr vhodných kandidátů, kteří jsou zpravidla podle předložených dokumentů (jako životopis atp.) zařazeni do vlastního procesu výběru. Nedostatek informací vede často k tomu, že se na pozici hlásí i zájemci zcela nevhodní. Často ale podnik může pro nevhodné uchazeče na inkriminované místo najít jiné uplatnění.

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- velmi vhodní – ti by měli být v každém případě pozváni k dalším procedurám výběru pracovníků – zpravidla k výběrovému pohovoru nebo, v případě velkého množství těchto kandidátů, k více kolům výběrového řízení,
- vhodní – ti jsou zařazeni do výběru až poté, pokud je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující. Je možné jim zaslat informaci o tom, že v tomto případě není možné uspokojit jejich zájem o práci v podniku, napříště že se však na ně podnik v případě potřeby obrátí přímo a zároveň požádá o sdělení, zda by měli zájem o zaměstnání v budoucnosti – tzv. rezervační dopis,
- nevhodní – těmto uchazečům se pošle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v podniku (Armstrong, 2014).

Sestavení seznamu uchazečů pro výběr je poslední částí procesu získávání pracovníků. Vhodný počet uchazečů je různý podle charakteru pracovní pozice, počtu velmi vhodných uchazečů, zvyklostech ve společnosti a jejím finančním a časovým možnostem. Zpravidla se ale za ideální počet jmen na seznamu považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo (Koubek, 2015).

1.4 Pravidla nutná dodržovat při získávání pracovníků

Podle Koubka existuje soubor pravidel, který by měly všechny organizace bez rozdílu dodržovat.

- O volných pozicích by měly informovat nejprve vlastní pracovníky a teprve pokud není možné potřebu nových pracovníků pokrýt stávajícími, inzerovat mimo organizaci,

- organizace by měla inzerovat vždy neanonymně,
- organizace by měla zajistit, aby byl každý uchazeč o zaměstnání dostatečně informován o volném pracovním místě a všech jeho charakteristikách,
- každý uchazeč by měl být průběžně informován o jeho stávající situaci a o tom, v jakém stádiu se proces získávání nachází,
- organizace by se měla snažit obsazovat volná pracovní místa vhodnými uchazeči na základě jejich schopností,
- organizace by měla uvádět pouze reálné informace bez jakékoli nadsázky (nahodnocení a vylepšení skutečnosti stejně povede ke zklamání uchazeče, který o pracovní pozici za těchto okolností nebude mít zájem),
- organizace by neměla diskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství či politických názorů (Koubek, 2015).

1.5 Úloha personálního marketingu v získávání pracovníků

Koubek (2015, s. 160) definuje personální marketing takto: *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*

Personální marketing je chápán jako koncepce, která se věnuje nejen získávání nových pracovníků, ale i stabilizaci těch stávajících. Podle toho může být rozdělen na externí a interní. Zatímco externí personální marketing má za cíl budování dobrého jména společnosti jako zaměstnavatele, vhodné zacílení náborových kampaní a jejich realizaci, cílem interního je vytvořit kvalitní podmínky pro práci pracovníků, kteří již v podniku pracují. Dále má také zamezit fluktuaci, udržet si klíčové pracovníky a zajistit stabilitu výkonnosti pracovních sil.

Pro tuto odbornou práci je důležitější právě externí personální marketing. V rámci získávání pracovníků může podnik budovat svou pověst mimo jiné slušným jednáním s uchazeči, úplností informací v nabídkách zaměstnání, uváděním výhod, které uchazečům nabízí, a nikoliv pouze požadavků na ně. Společnosti by se také měly vyvarovat anonymnímu inzerování, diskriminaci uchazečů v podobě uvádění požadovaného věku či

pohlaví nebo slibování věcí, které nemůžou nebo nechtějí splnit. Hlavním úkolem externího personálního marketingu je co nejatraktivněji prezentovat pracovní pozici, zaujmout adekvátní uchazeče a navázat s nimi kontakt (Myslivcová a kol, 2017).

1.5.1 Employer branding

Employer branding neboli značka zaměstnavatele je jedním z nejučinnějších nástrojů k získávání a udržení si pracovníků. Je to soubor znaků a vlastností, které dělají společnost atraktivní, jedinečnou a pro potenciální pracovníky slibují unikátní pracovní příležitost. Pozitivně působí na reputaci společnosti jako zaměstnavatele a posiluje image, kterou chce společnost ukázat právě potenciálním pracovníkům. Cílem budování značky zaměstnavatele je získat a udržet si konkurenční výhodu na trhu práce (Myslivcová a kol., 2017).

1.6 Úloha personálního útvaru v získávání pracovníků

Personální útvar zajišťuje specializované personální procesy. Personální služby mohou být v malém či středním podniku zajištěny několika způsoby. Činnosti spojené s řízením lidských zdrojů mohou být vykonávány například pouze personalisty podniku či kombinací personalistů s outsourcingem na externí subjekty, kteří se budou zaměřovat na určité personální oblasti, například hodnocení a vzdělávání pracovníků. Jak uvádí Dvořáková (2012), potřeba vytvořit místo personalisty vzniká při dosažení počtu sta pracovníků v podniku. V malých podnicích zpravidla práci personalisty vykonává sám majitel (Dvořáková, 2012).

Personální útvar musí spolupracovat s vedoucími pracovníky, kteří mimo jiné identifikují potřebu získávání pracovníků na konkrétní místa a v případě potřeby jsou to právě vedoucí pracovníci, kteří poskytují podklady pro analýzu pracovních míst včetně charakteristiky pracovních úkolů, pracovních podmínek a minimálních požadavků na pracovníka. Také spolupracují při předvýběru a mohou s nimi být konzultovány další kroky získávání pracovníků, jako například volba zdrojů uchazečů, volba metod získávání, volba dokumentů požadovaných od uchazečů či formulace nabídky zaměstnání (Dvořáková, 2012).

Personální útvar by měl v první řadě zajistit, aby byl vždy ke každému pracovnímu místu k dispozici jeho popis a specifikace. Dále obvykle personální útvar plánuje získávání pracovníků, stanovuje, zda budou pracovníci získáváni z vnitřních či vnějších zdrojů,

rozhoduje o volbě metod získávání a o dokumentech požadovaných od uchazečů. Poté rovněž formuluje nabídku zaměstnání, jedná s uchazeči a shromažďuje od nich požadované dokumenty a informace (Dvořáková, 2012).

1.7 Využití sociálních sítí v procesu získávání pracovníků

Sociální sítě se staly nebo dosud stávají nedílnou součástí našeho života. Proto se tento trend postupně dostává i do života profesního a do s ním spojených podniků. Některé podniky jsou otevřeny novým možnostem, které sociální sítě nabízejí, naopak jiné se stále zdráhají. Oba přístupy jsou zcela pochopitelné a racionální. Sociální sítě mohou posunout komunikaci v organizaci i mimo ni na mnohem rychlejší a účinnější úroveň. Na straně druhé je se sociálními sítěmi spojeno i určité nebezpečí – zaměstnavatelé se obávají ztráty produktivity pracovníků, nebo dokonce ztráty své pověsti. Argumentují, že jejich zákazníci nejsou na takové způsoby zvyklí nebo dokonce připravení a podniky se domnívají, že začít využívat sociální sítě by znamenalo část svých zákazníků ztratit.

Pro podnik je nejlepší využívat ty nejrozšířenější sociální sítě, jako například facebook, LinkedIn, Twitter, atd. Výhoda plynoucí z velikosti sociální sítě spočívá v tom, že je na ní přihlášeno velké množství potenciálních pracovníků či zákazníků a také je zde k nalezení nejvíce důležitých informací (Horváthová, 2016).

1.7.1 Výhody a nevýhody sociálních sítí

Většina podniků má největší obavy z toho, že by jejich pracovníci diskutováním na sociálních sítích strávili mnoho času. Někteří z pracovníků se ale naučili sociální sítě a internet obecně využívat k zefektivnění jejich práce. Další obavou podniků je poškození jejich pověsti a velkým problémem je i riziko týkající se bezpečnosti. Toto riziko může spočívat v narušení počítačových sítí společnosti, které může vést ke ztrátě citlivých údajů nebo k narušení služeb či odtajnění informací. Není však jasné, jak často se užívání sociální sítě stalo příčinou takového útoku, ani jak rozsáhlý útok byl. Zmírnit riziko narušení bezpečnosti může podnik pomocí blokování určitých stránek a jejich obsahu a instalací antivirových programů. Největší riziko ale podnik ovlivnit může pouze okrajově, je jím totiž nebezpečné chování pracovníků na sociálních sítích, které lze eliminovat pouze změnou takového chování a kultury organizace.

Mezi výhody sociálních sítí patří hlavně budování značky a dobrého jména organizace a také zpříjemnění, zrychlení a zefektivnění komunikace, a to jak mezi pracovníky, tak se

zákazníky, uchazeči o zaměstnání, veřejností a v neposlední řadě také s pracovníky, kteří využívají stále populárnější alternativní formu práce – např. *home office*.

Nikdo z pracovníků nedokáže pracovat nepřetržitě osm hodin, proto je výhodou možnost občasného odreagování pracovníků na sociálních sítích, které umožňuje znovu se soustředit a pracovat s potřebnou efektivitou (Horváthová, 2016).

Užitečnost sociálních sítí, a to zejména těch profesních (např. LinkedIn), je spojena i se získáváním nových pracovníků. Dnes již většina personalistů jejich služeb využívá díky možnosti zvýšit povědomí o zaměstnavateli, představit firemní kulturu, budovat značku, vymezit se vůči konkurenci jako lídr či vzbudit zájem o práci ve společnosti a získat ty nejtalentovanější kandidáty (Armstrong, 2014).

1.7.2 Generace Y

Generace Y je první generací, která vyrostla obklopena moderní technologií. Časové vymezení generace Y se velice různí – tím zřejmě nejuniverzálnějším časovým rozmezím, ve kterém se příslušníci této generace rodili, je od roku 1976 do 1995. V České republice tato generace vyrůstala v relativně klidném období, které bylo ovlivňováno nastupující globalizací. Zkracování vzdáleností a možnost cestování je přesně to, co této generaci vyhovuje. Na druhou stranu velice ráda využívá možností rozvíjejících se informačních technologií, které jí umožňují řešit většinu záležitostí bez nutnosti osobního setkání a složitého dojíždění. Příslušníci této generace si neumí představit život bez internetu, který denně využívají ke komunikaci jak se svými vrstevníky, tak například s učiteli či nadřízenými a ke sdílení a hledání informací.

Mezi další charakteristické znaky této generace patří jejich vysoká efektivita při práci, dále flexibilita, schopnost udělat si čas na vlastní koníčky a zájmy. Příslušníci generace Y potřebují vidět v práci, kterou vykonávají nějaké poslání. Nevyhovuje jim dělat pouze dílčí úkoly bez smysluplné vidiny cíle a mnohdy jsou schopni si úkoly zefektivnit, pokud vědí k čemu má práce celkově směřovat. Příslušníci této generace chtějí využít všech možností, které jim dnešní doba nabízí, vyžadují flexibilní pracovní dobu i místo zaměstnání, velice atraktivní je pro ně *home office*. Chtějí se dále vzdělávat, a to ne pouze jazykově, chtějí získávat nové poznatky, rozvíjet se a zlepšovat v práci, kterou vykonávají. Od předchozí generace X mají jiný přístup k financím – jsou pro ni pouze prostředkem,

nikoli hodnotou. Ve zkratce příslušníci generace Y chtějí vše a současně vše i nabízejí (Rezlerová, 2009; Flodrová, 2011).

Při pokusech o získání pracovníků z řad generace Y je nutné je zaujmout. Při této snaze je třeba vzít v úvahu fakt, který vyplývá z průzkumu Ipsos CASI panel (2011). Ten uvádí, že příslušníci generace Y hojně využívají jiné komunikační kanály než příslušníci předešlé generace X. Právě k této rozdílnosti je třeba přihlídnout při komunikaci s potenciálními uchazeči o práci i při plánování veškerých marketingových aktivit (Šimáková, 2017).

Stručný výčet rozdílů je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 2: Rozdíly mezi generacemi X a Y ve využívání komunikačních kanálů

	generace X	generace Y
čtení novin a časopisů na internetu	44%	55%
čtení papírových novin a časopisů	30%	24%
poslouchání rádia (denně)	64%	56%
sledování televize (denně)	87%	77%

Zdroj: FLODROVÁ, Tereza a Lenka ŠILEROVÁ, 2011

Díky všem těmto faktům je pro podnik, který chce přilákat do svých řad příslušníky právě této generace, využívání sociálních sítí nezbytné.

1.7.3 Generace Z

Příslušníci generace Z se podle většiny zdrojů začínají objevovat od roku 1996. Jejich vstup na trh práce je zatím tedy pouze okrajový a pracovní zkušenosti mají zatím z povinných školních praxí či letních brigád apod. Generace Z je v současné době příliš mladá na to, aby bylo možné přesně definovat její sjednocenou charakteristiku. Již teď je ale zřejmé, že hlavní doménou příslušníků této generace budou informační technologie, kterými jsou obklopeni již od narození (Flodrová a Šilerová, 2011).

Teoretická část bakalářské práce se primárně zaměřuje na proces získávání pracovníků, zdroje uchazečů o zaměstnání a zásady, které je nutné při získávání pracovníků dodržovat. Dále se zaměřuje na e-recruitment, zejména na využívání sociálních sítí v rámci získávání pracovníků. Teoretická východiska obsažená v této kapitole budou uplatněna v praktické části této práce, přičemž hlavní pozornost bude věnována právě e-recruitmentu.

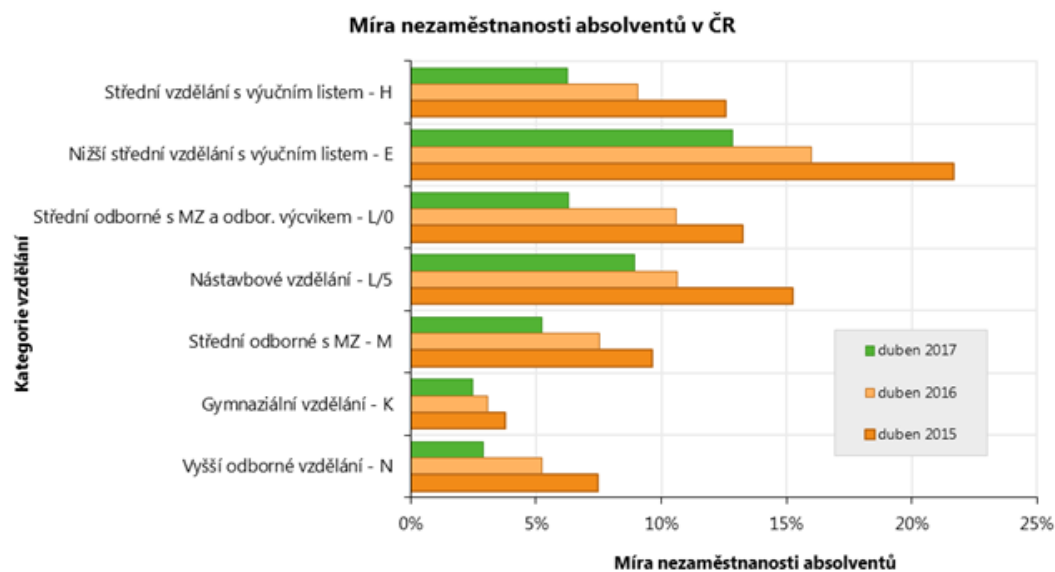
2. ANALÝZA SITUACE NA TRHU PRÁCE ČR

„Na trhu práce je to s lidmi podobné jako se zbožím – čím jich je méně, tím jsou vzácnější a dražší.“ (Jana Popovičová, 2008). Se stále zvyšující se věkovou hranicí odchodu do důchodu se posunuje i představa perspektivních pracovníků. Dnes jsou jimi i lidé, kterým je padesát – ti mají před sebou minimálně ještě dalších 15 let aktivního života.

K 30. listopadu roku 2017 činil podíl nezaměstnaných v České Republice 3,52 %. V Libereckém kraji to bylo 3,61 %. U obyvatel mladších 25 let byla míra nezaměstnanosti na úrovni 5 % v Libereckém kraji, v ČR o dvě desetiny více, tedy 5,2 %. Celorepublikový průměrný věk uchazečů o zaměstnání je 42,9 let, v Libereckém kraji pouze 41,9 let. Zejména nízká míra nezaměstnanosti a rostoucí věk uchazečů o zaměstnání jsou faktory ovlivňujícími chování podniků, které musí svou činnost v rámci získávání pracovníků těmto skutečnostem přizpůsobit (ČSÚ, 2017).

2.1 Nezaměstnanost absolventů škol

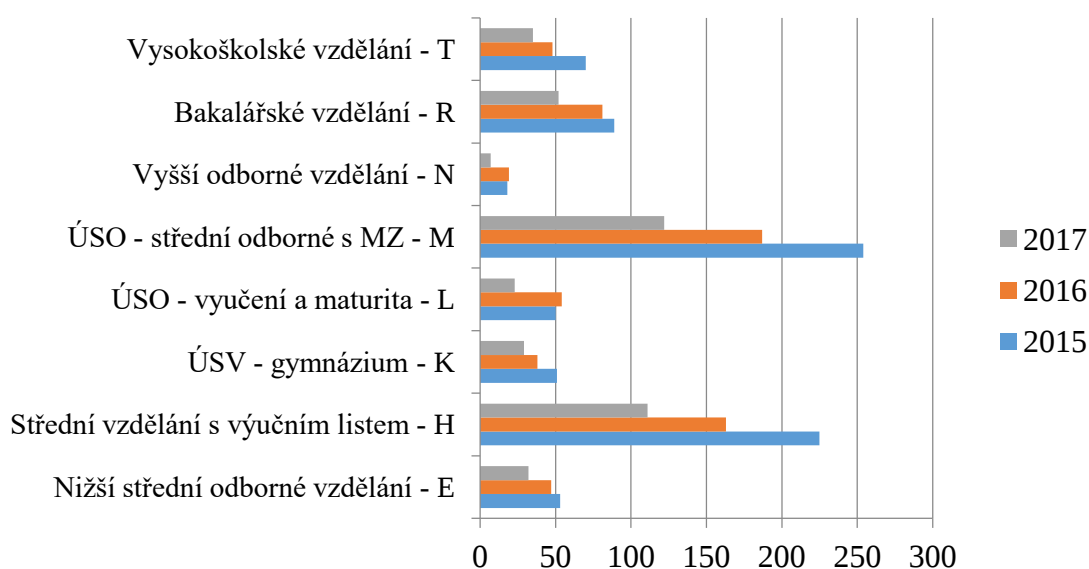
Absolventi škol, kteří po ukončení studia nenastoupí do zaměstnání, jsou evidováni na úřadu práce dle místa bydliště, nikoliv podle okresu, ve kterém studovali. Obrázek 5 znázorňuje míru nezaměstnanosti čerstvých absolventů škol v ČR, tedy těch, kteří ukončili své studium předešlý rok, než který je znázorněn v grafu. Nezaměstnanost je rozdělena podle několika kategorií vzdělání, od středního vzdělání s výučním listem, až po vyšší odborné vzdělání. Z grafu je patrné, že míra nezaměstnanosti mezi jednotlivými lety klesá, a to u všech sledovaných kategorií. Nejnižší míra nezaměstnanosti je u absolventů gymnázií, je to ale způsobeno především tím, že většina z nich pokračuje dále ve studiu. Naopak nejvyšší míra nezaměstnanosti je patrná u absolventů nižšího středního vzdělání s výučním listem (Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce, 2017).



Obrázek 5: Míra nezaměstnanosti absolventů v ČR podle kategorií vzdělání

Zdroj: Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce, 2017

Obrázek 6 znázorňuje počet absolventů podle dosaženého vzdělání zaregistrovaných na úřadu práce v Libereckém kraji vždy k dubnu v letech 2015, 2016 a 2017. Ve statistice jsou zahrnuti absolventi evidováni na Úřadu práce, u kterých doba od úspěšného ukončení studia nepřekročila dva roky. Z grafu je zřejmé, že v Libereckém kraji nezaměstnanost absolventů všech oborů klesá.



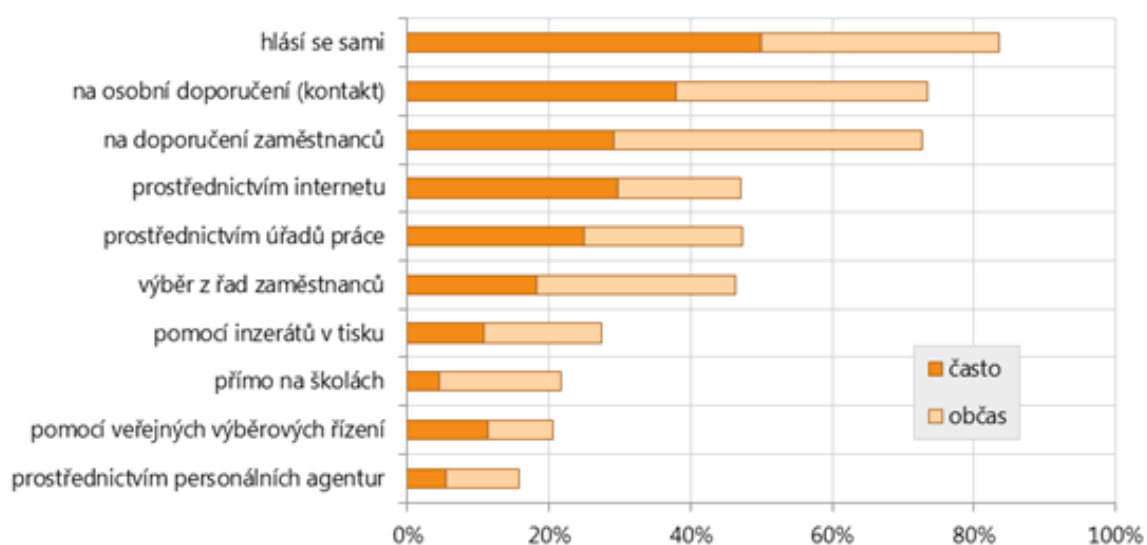
Obrázek 6: Nezaměstnaní absolventi škol registrovaní na úřadu práce v Libereckém kraji

Zdroj: Vlastní zpracování dle mpsv.cz

2.2 Způsoby vyhledávání nových pracovníků

Národní ústav pro vzdělávání provedl, v rámci národního projektu VIP Kariéra II – Kariérové poradenství v podmínkách kurikulární reformy, dotazníkové šetření zaměstnavatelů působících v primárním, sekundárním, terciárním i kvartérním sektoru týkající se způsobů vyhledávání nových pracovníků. Projekt byl realizován v období od května 2010 do června 2015 a spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.

Z šetření vyplynulo, že nejčastějšími způsoby vyhledávání nových pracovníků jsou hlášení samotných uchazečů podniku, osobní doporučení od jiných subjektů než pracovníků, což zahrnuje externisty, stážisty, jiné podniky, atd. Další využívané způsoby znázorňuje Obrázek 7. Jsou mezi nimi například způsoby vyhledávání pracovníků pomocí internetu, úřadů práce, výběrem z řad vlastních pracovníků či inzercí v tisku (Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce, 2017).



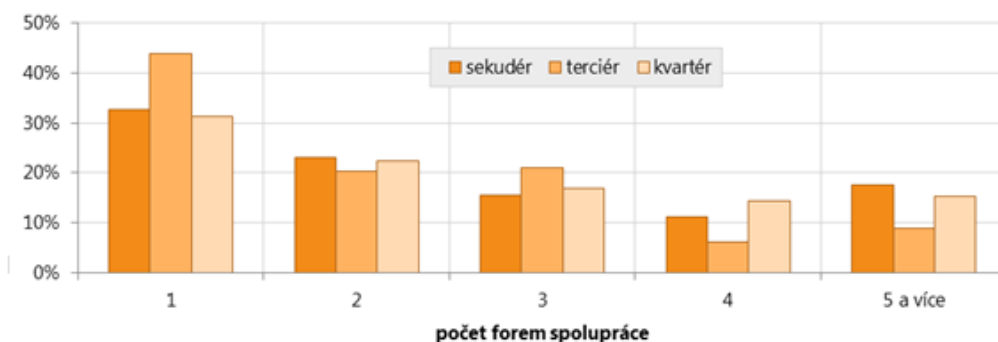
Obrázek 7: Nejčastější způsoby vyhledávání nových pracovníků

Zdroj: Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce, 2017

2.3 Spolupráce podniků se školami

Pomocí dotazníkového šetření provedl Národní ústav pro vzdělávání průzkum spolupráce zaměstnavatelů se školami. Pro úplnost informací je nutné se nejprve zaměřit na údaje z Obrázku 8, které znázorňují počet forem spolupráce jednotlivých podniků. Graf je tvořen

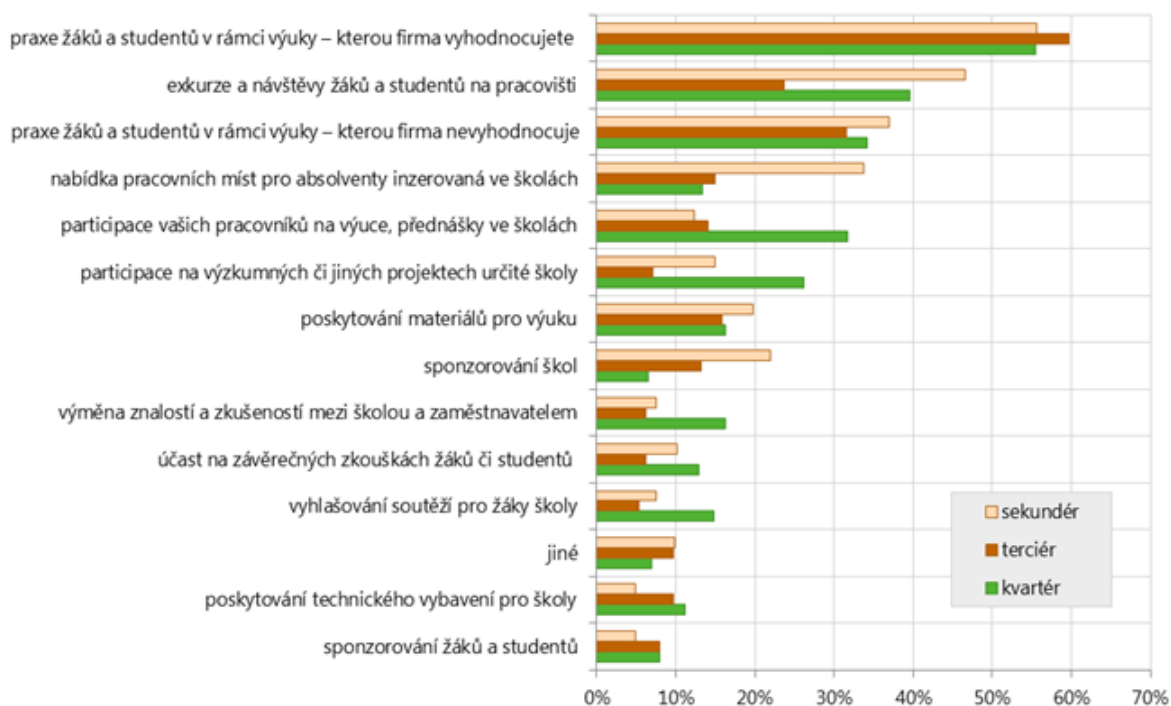
pouze podílem podniků, které uskutečňují 1, 2, 3, 4, nebo 5 a více forem spolupráce. Podniky, které se školami nespolupracují, do grafu zahrnuty nejsou (Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce, 2017).



Obrázek 8: Spolupráce zaměstnavatelů se školami

Zdroj: Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce, 2017

Obrázek 9 znázorňuje, jak konkrétně zaměstnavatelé spolupracují se školami. Je nezbytné upozornit, že graf obsahuje podíl pouze z podniků, které nějakým způsobem se školami spolupracují. Z šetření vyplynulo, že nejčastějšími formami spolupráce mezi podniky a školami jsou praxe studentů v rámci výuky, které na závěr podnik vyhodnocuje, dále jsou to například exkurze a návštěvy studentů na pracovišti (Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce, 2017).



Obrázek 9: Jak zaměstnavatelé spolupracují se školami

Zdroj: Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce, 2017

2.4 Atraktivita společnosti pro generaci Y

Priority uchazečů o zaměstnání se postupem času mění. Generace Y se už při volbě zaměstnání nerozhoduje pouze na základě výše platu, ale zajímají ji i další zaměstnanecké benefity. Podle průzkumu personální agentury Grafton Recruitment, který byl realizován v létě 2017 a zúčastnilo se ho 2259 respondentů ze všech krajů ČR a 15 sektorů trhu, se ukazuje, že benefity, které byly zajímavé před 10 lety, už současnou generaci Y nezajímají nebo jsou pro ni samozřejmostí. Jako tyto benefity jsou myšleny například mobilní telefon i pro soukromé účely, dárky od zaměstnavatele, příspěvky na kulturní či sportovní aktivity nebo občerstvení na pracovišti.

Jako nejžádanější vyšly z průzkumu benefity jako 13. a 14. plat, poté příspěvek na bydlení, služební vůz i k soukromým účelům, možnost home office, placená krátkodobá nemoc – sick days (placené volno pro krátkodobé léčení bez nutnosti vystavení „neschopenky“), placená dovolená nad rámec zákona, osobní kouč či jazykové vzdělávání. Zajímavé je, že v předešlém roce se jazykové vzdělávání umístilo na nejvyšší pozici v žebříčku, v roce 2017 je tím nejžádanějším benefitem 13. plat (Grafton Recruitment, 2017).

Důležitým aspektem, který z podniku dělá dobrého zaměstnavatele, je míra motivovanosti pracovníků. Podle studie Aon Hewitt – Aon Best Employer mají ty nejlepší malé a střední podniky až 83 % motivovaných pracovníků. Jejich motivovanost jde ruku v ruce s jejich spokojeností a vyplývá z lidského a spravedlivého přístupu zaměstnavatele ke svým pracovníkům. Nutností je chovat se ke svým pracovníkům jako k tomu nejcennějšímu, co podnik má, otevřeně a upřímně komunikovat se svými pracovníky, reprezentovat jasnou vizi směřování společnosti do budoucna a dělat dobrá obchodní rozhodnutí, o kterých je třeba všechny pracovníky průběžně informovat. Ze studie dále vyplynulo, že u těch nejlepších zaměstnavatelů, kteří se průzkumu zúčastnili, má 77 % pracovníků pocit, že jejich mzda odpovídá jejich přínosu společnosti, na druhou stranu u zaměstnavatelů, kteří ze studie nevyšli s uspokojivým výsledkem, je to v průměru 43 %. Podobné údaje přinesla i otázka o přiměřeném uznání za pracovní úspěchy pracovníků (People management forum, 2015).

2.5 Využívání sociálních sítí podniky

Z údajů Českého statistického úřadu vyplývá, že stále více podniků má svůj profil na sociálních sítích. Vývoj využívání sociálních sítí v posledních třech letech podle velikosti podniku znázorňuje Obrázek 10. Z něj vyplývá, že stále více malých, středních i velkých podniků má založen svůj profil na některé ze sociálních sítí. I přesto, že podíl společností, využívajících sociální sítě neustále roste, patří Česká Republika mezi státy EU s nejnižším podílem podniků využívajících tento způsob komunikace. Pro srovnání v roce 2013 využívalo sociální sítě 15 % podniků, v roce 2017 už je to více než třetina. Nejvyužívanějšími konkrétními sociálními sítěmi byly v lednu 2017 facebook a LinkedIn. Účet na nich mělo 93 % podniků využívajících sociální sítě.

Podniky využívají sociální sítě především za účelem sebepropagace a informování veřejnosti o aktuálním dění ve společnosti a novinkách týkajících se její činnosti. Dalším dobrým využitím sociálních sítí je komunikovat pomocí nich uvnitř podniku a s jeho klienty a hledat nové pracovníky. Právě k získávání nových pracovníků využívá sociální sítě 56 % podniků na nich aktivních.



Obrázek 10: Využívání sociálních sítí podniky

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017

ČSÚ dle průzkumů uvádí, že sociální sítě v roce 2016 používalo více než 91 % lidí ve věku 16 – 24 let, v roce 2012 to bylo pouze 79,4 % (ČSÚ, 2017).

Na rostoucí význam sociálních sítí musí podniky adekvátně reagovat a přizpůsobovat mu své chování i v rámci získávání pracovníků. Činnosti spojené se získáváním pracovníků ovlivňuje i klesající nezaměstnanost, a to jak celková, tak například absolventů škol. Ti si mohou při současném stavu na trhu práce svého budoucího zaměstnavatele vybírat, a proto je pro podnik nezbytné dbát na budování značky zaměstnavatele. Společnosti se snaží dostat do povědomí budoucích absolventů mimo jiné spoluprací se školami. Poskytují studentům praxe, pořádají exkurze či různé přednášky a inzerují své volné pracovní pozice na školách.

3. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠROUBÁRNA TURNOV, A.S.

Šroubárna Turnov, a.s. je společnost, která vyrábí kovové součástky jako šrouby, podložky, matky a soustruženou výrobu. Řadí se mezi středně velké podniky. Její obrat za rok 2016 činil 242 milionů korun a oproti roku 2015 stoupl o 6 milionů korun. I přes nárůst tržeb se ale společnosti nepodařilo dosáhnout kladného hospodářského výsledku, který za rok 2016 skončil na -1,8 mil. Kč. Tento fakt byl způsoben hlavně potřebou zajistit výrazný nárůst mezd pracovníků tak, aby byl udržen stávající počet výrobních dělníků a také byla zajištěna potřeba nových pracovníků pro rostoucí výrobu. Společnost vznikla roku 1951 a v roce 2017 oslavila 66 let své existence. Od roku 1992 už má svou stávající podobu akciové společnosti.

Šroubárna se nachází ve starším areálu uprostřed Turnova spolu s dalšími podniky – například s podnikem New Rock Bits, která vyrábí vrtáky. Postupně se společnost díky vývoji moderních technologií a možnosti větší úspory prostoru snaží tento areál zmenšovat. Tím chce docílit snížení režijních a provozních nákladů. Část areálu bude dokonce na prodej, až se vyřeší právní náležitosti ohledně jeho vlastnictví. V roce 2013 došlo v areálu Šroubáren k otevření nové haly logistiky v rámci postupného opouštění prostorů v blízkosti Bezručovy ulice. Další významnou událostí bylo na začátku roku 2017 přestěhování kanceláří do nově postavené administrativní budovy uvnitř areálu, viz Obrázek 11. Obě nové budovy byly postaveny za podpory Evropského fondu pro regionální rozvoj.

Plánem Šroubáren do budoucna je do roku 2020 expandovat ve směru výroby komplikovanějších a nejkvalitnějších dílů pro automobilový průmysl a rozšíření kapacit. V plánu je rozšířit strojní a výrobní portfolio, pronikat do dalších segmentů průmyslu a vstupovat na nové trhy.

Veškeré činnosti společnosti jsou v souladu s normami kvality ISO/TS 16949:2015 a s normou životního prostředí ISO 14001:2015. V rámci ochrany životního prostředí Šroubárna v roce 2016 splnila své cíle v rámci systému environmentálního managementu tím, že zefektivnila sběr odpadů, nakoupila zachytňové vany pro chemické látky HFC, zrekonstruovala sklad olejů a získala protokol o nezařazení objektu do skupiny A nebo B.



Obrázek 11: Nově postavená administrativní budova společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Zdroj: Interní materiály společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

3.1 Výroba

Šroubárna Turnov, a.s., se primárně specializuje na výrobu šroubů a zbylé dva okruhy produkce (výrobu podložek a soustružených dílů) se snaží postupně utlumovat, nicméně stále po nich existuje poměrně silná poptávka. Naprostou většinu výroby tvoří výroba zakázková, pouze minimum produkce je tvořeno normalizovanými šrouby.

K výrobě jednodušších šroubů se využívají jednoduché stroje, které přímo zformují drát do požadovaného tvaru šroubu, dále se ale musí provést dokončovací práce jako například vyříznutí drážky. Pro složitější výrobu se využívají tzv. postupové stroje.

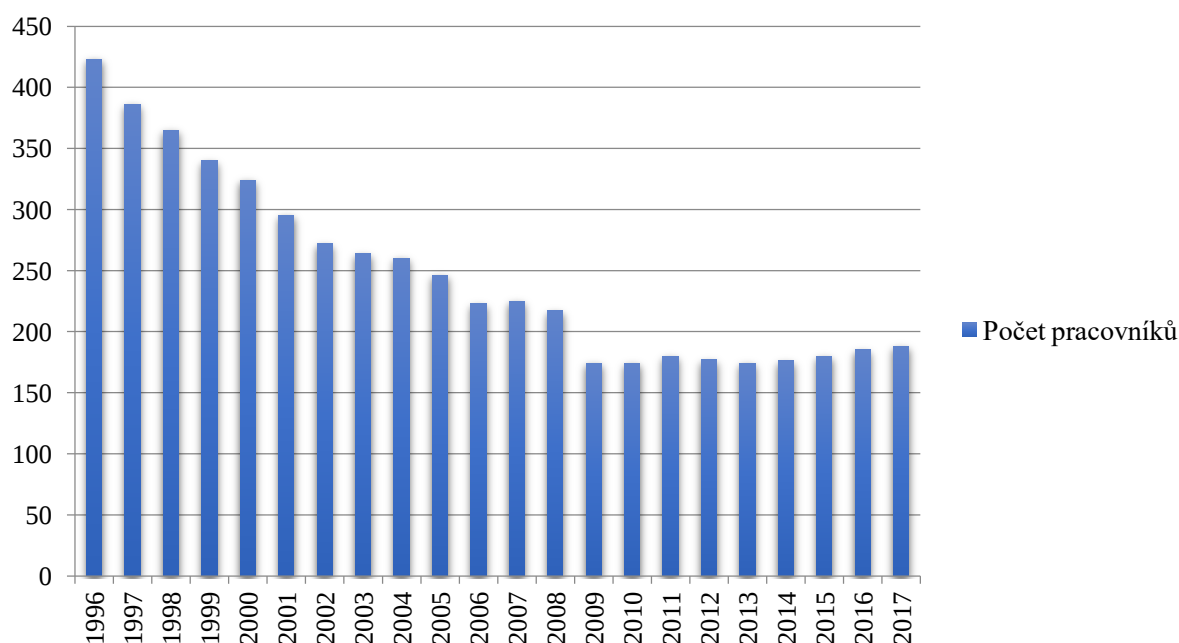
Největší odbyt pro výrobu Šroubáren tvoří automobilový průmysl v čele s koncernem Volkswagen. Dále je dodavatelem šroubů pro výrobce praček a kompresorů, jejich zástupcem je například slovenský výrobce kompresorů Embraco. Za rok se zde vyprodukuje v průměru 550 milionů kusů šroubů a převážná většina z nich se vyváží do zahraničí, například do Německa, Brazílie, Maďarska či Itálie.

3.2 Analýza počtu pracovníků

V podniku Šroubárna Turnov, a.s. bylo k 31. prosinci 2017 zaměstnáno 193 pracovníků. Z toho 148 lidí ve výrobě na dělnických pozicích a zbylých 45 jako technicko-hospodářský pracovník (dále pouze THP). Poměr mezi počtem dělníků a THP informuje o tom, že na

jednoho THP připadá 3,3 dělníků. V tomtéž roce zde pracovalo 149 mužů a 44 žen z celkových 193, což je dáno výrobní povahou práce ve společnosti.

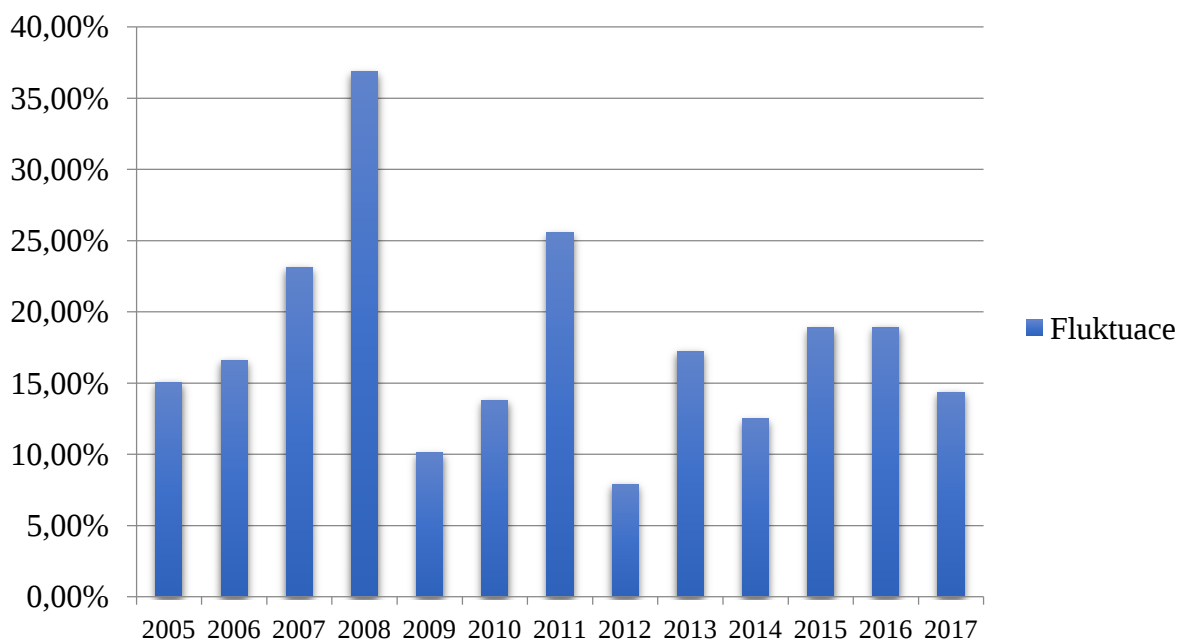
Počet pracovníků je zpravidla analyzován z hlediska své proměnlivosti v čase. Obrázek 12 znázorňuje vývoj průměrného počtu pracovníků mezi lety 1996 a 2017. Až do roku 2006 průměrný počet pracovníků klesal – za 10 let o 200 pracovníků, průměrně tedy o 20 pracovníků za rok. Vzhledem k modernizaci výroby nemuselo rapidní snížení počtu pracovníků nutně znamenat problémy podniku či snížení objemu výroby. Od roku 2013 lze sledovat mírné zvyšování průměrného počtu pracovníků, v roce 2017 na 188.



Obrázek 12: Vývoj počtu pracovníků ve společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

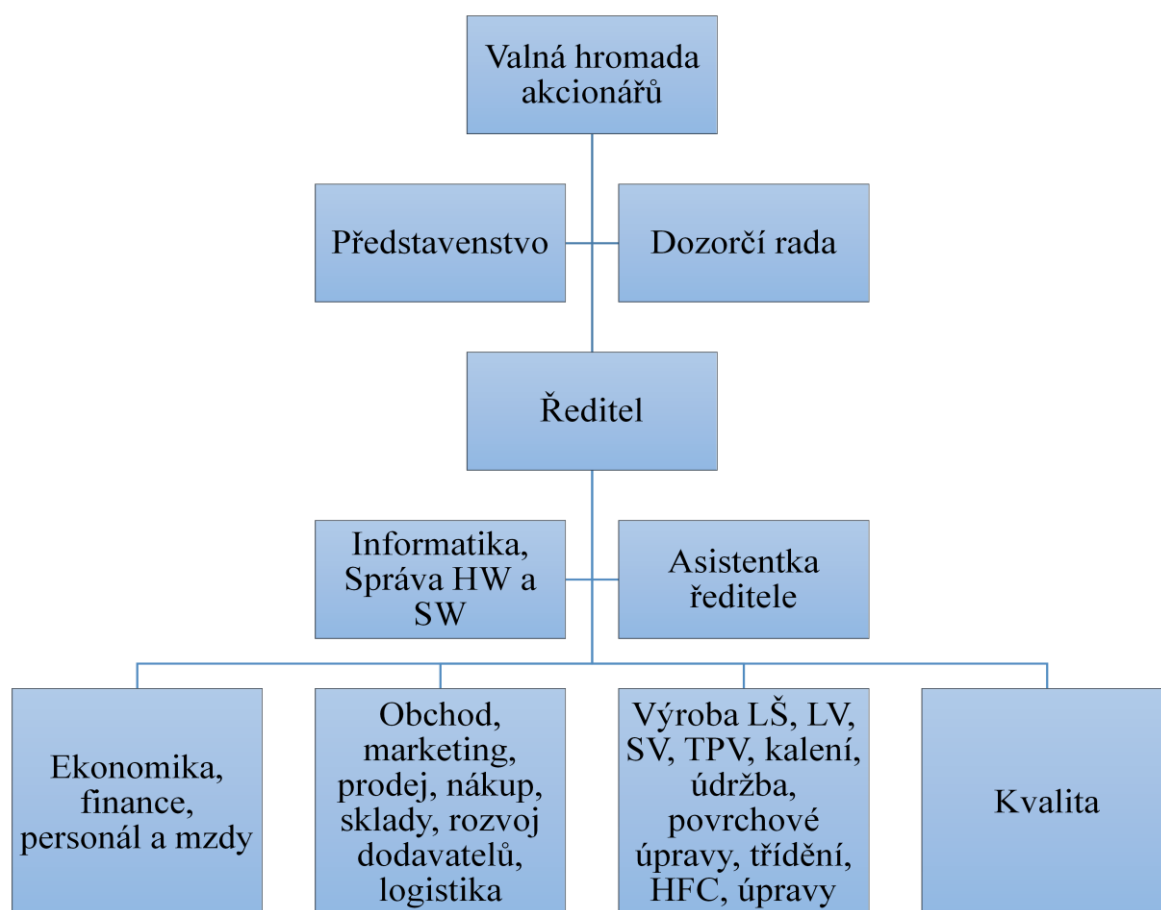
Fluktuace pracovníků za rok 2017 činila 14,36 %. Eva Urbanová (2016) ze společnosti Assessment, s.r.o. uvádí, že s ohledem na trendy 21. století je fluktuace pohybující se od 10 % do 15 % v normě, je ale třeba sledovat příčiny odchodů pracovníků a snažit se jim zamezovat. Za rok 2017 ze společnosti Šroubárna odešlo 27 pracovníků, z toho čtyři z nich do důchodu, jeden pracovník zemřel. Zároveň nastoupilo 37 nových pracovníků, 6 na pozici THP a 31 na pozici dělnickou. Obrázek 13 ukazuje vývoj fluktuace pracovníků v letech 2005 – 2017. Nejnižší míra fluktuace pracovníků je zaznamenána v roce 2012, činila 7,9 %. Naopak nejvyšší byla 36,87 %, a to v roce 2008. Takto vysoká míra fluktuace mohla být spojena s ekonomickou krizí, která právě v tomto roce v ČR vrcholila.



Obrázek 13: Vývoj fluktuace pracovníků ve společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Organizační strukturu společnosti zachycuje Obrázek 14, ze kterého je zřejmé, že ve vedení společnosti stojí valná hromada akcionářů, dále je zde představenstvo, jehož předsedou je pan Andrei Ishchuk, místopředsedou Ing. Jaroslav Vávra. Za společnost jedná představenstvo jako statutární orgán.

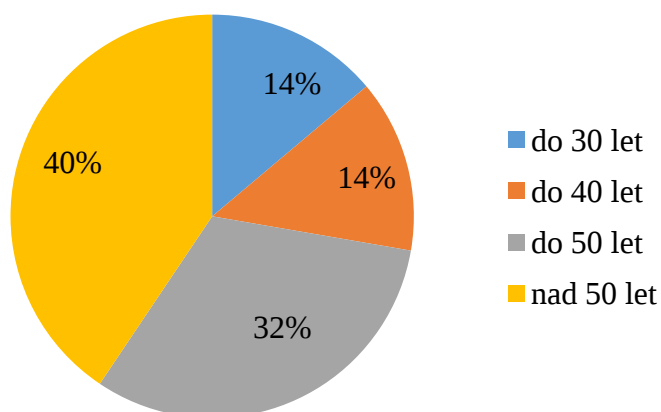


Obrázek 14: Organizační struktura společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Věková struktura pracovníků

Velkým problémem podniku je stárnutí pracovníků, mimo jiné v důsledku neustálého zvyšování věku odchodu do důchodu. Pro analýzy věkové struktury využívá Šroubárna rozdělení pracovníků do čtyř věkových skupin. Věkovou strukturu pracovníků ke konci roku 2016 znázorňuje Obrázek 15. Z něj je zřejmé, že celých 40 % pracovníků ze stávajících 183 je starších 50 let, několik jich je dokonce již v důchodovém věku a pouze svůj odchod do penze odkládají. Druhým extrémem je fakt, že pouze 14 % pracovníků je mladších 30 let. I z tohoto důvodu se autorka rozhodla v rámci této odborné práce navrhnout taková opatření, která by společnosti mohla pomoci tento trend změnit a v rámci možností omladit kolektiv pracovníků.

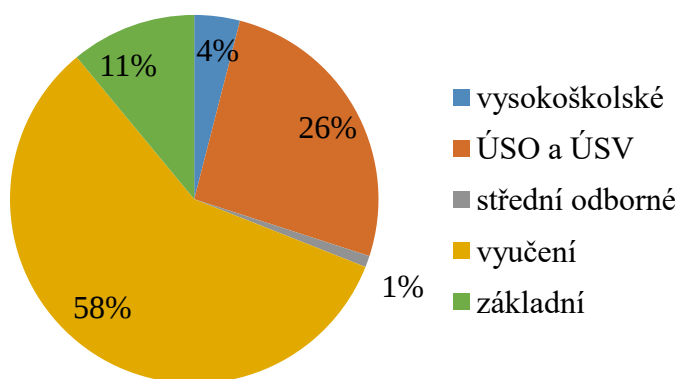


Obrázek 15: Věková struktura pracovníků ve společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Vzdělanostní struktura pracovníků

Zajímavým ukazatelem je i míra vzdělanosti pracovníků, kteří v podniku pracovali k 31. 12. 2016, viz Obrázek 16. Z něj je zřejmé, že většina pracovníků na dělnických profesích je vyučena v technickém oboru bez maturity - celých 58 % zaměstnanců, což tvoří 106 pracovníků. Dalších 26 % pracovníků je vyučeno s maturitní nástavbou. Pouhá 4 % pracovníků disponují vysokoškolským vzděláním a všichni z nich pracují na pozici THP.



Obrázek 16: Vzdělanostní struktura pracovníků společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Šroubárna se cítí být velice ohrožena odchodem klíčových pracovníků a pociťuje zásadní potřebu získávání dalších pracovních sil.

Šroubárna neustále hledá nové pracovníky zejména do výroby, konkrétně na pozice seřizovačů a obsluhy tvářecích strojů. Na daný post je požadováno vyučení v technickém oboru nebo strojního zaměření. Jak vzdělání, tak praxi je možné prominout, pokud uchazeč o práci prokáže znalost v dané problematice a schopnost zvládat vyžadované úkoly. Finanční ohodnocení na těchto pozicích se bohužel ani zdaleka neblíží finančnímu ohodnocení na podobné pozici ve větších společnostech v okolí, a tak nabídka práce výrazně zaostává za poptávkou. Většina výrobních středisek funguje na třisměnný provoz, pouze kalírna a technická kontrola střediska tepelných úprav pracuje v provozu nepřetržitém v režimu nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, což znamená, že pracovní doba je rozdělena pouze na dvě dvanáctihodinové směny. Možná právě náročná pracovní doba je jedním z faktorů, které potenciální uchazeče o zaměstnání mohou odradit.

3.3 Úloha personálního útvaru

Personální útvar společnosti Šroubárna se skládá ze dvou pracovníků, a to z hlavní personalistky, která v podniku pracuje na hlavní pracovní poměr a další personalistky, která pracuje na zkrácený pracovní úvazek a do podniku dochází pouze v období zpracování mezd a hlavní personalistka může využít jejich znalostí a zkušeností. Hlavní personalistka zajišťuje veškerou komunikaci s pracovníky a uchazeči o zaměstnání a ve spolupráci s vedoucími pracovníky konzultuje potřebu získávání pracovníků, předvýběr i další kroky získávání pracovníků jako je volba zdrojů uchazečů, volba metody získávání nebo formulace nabídky zaměstnání.

Šroubárna využívá personální systém RON Software, který se zabývá hlavními oblastmi personální administrativy včetně docházky, mezd, personalistiky a jídelny. Systém sleduje docházku všech pracovníků a je možné v rámci jeho využívání nastavit přístupy pro jednotlivé pracovníky do různých částí společnosti, dále může sledovat zakázky, sklady i majetek společnosti.

3.4 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků

Využívání vnitřních zdrojů k získávání pracovníků využívá společnost pouze málo. Vzhledem k tomu, že trpí spíše komplexně nedostatkem pracovní síly, nemůže si dovolit získávat lidi výhradně z interních zdrojů. K fluktuaci pracovníků v rámci podniku ale dochází. Pracovníci mění zejména pozice v rámci výrobních středisek, kterých je ve společnosti devatenáct.

Vnější zdroje společnost využívá více než ty vnitřní. Při hledání volné pracovní síly na trhu práce spolupracuje s úřadem práce nebo se vzdělávacími institucemi. Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů Šroubárna vždy obsazuje přímo konkrétní pozici. O komunikačních cestách, kterými Šroubárna informuje potenciální uchazeče o zaměstnání, pojednává tato práce níže.

3.4.1 Komunikační cesty informování uchazečů z vnějších zdrojů

Společnost Šroubárna Turnov, a.s. využívá nejrozličnějších možností získávání pracovníků. Všechny z nich zmiňuje Tabulka 3 a vybrané jsou poté detailně popsány níže.

Za rok 2017 Šroubárna na inzerci volných pracovních míst vynaložila téměř 130 tisíc korun. Do této sumy nejsou započítány náklady na Den otevřených dveří, na internetové stránky Šroubárny ani finance vynaložené ke spolupráci se vzdělávacími institucemi. Zároveň v ní nejsou zahrnuty náklady na odměny stávajícím pracovníkům za doporučení vhodného nového pracovníka.

Tabulka 3: Finance vynaložené na komunikační cesty informování uchazečů

Komunikační cesta	Vynaložené finance
Reklamní banner na serveru TvA	1200 Kč / měsíc
Inzerce v tištěném periodiku TvA	4 000 Kč / výtisk
Doporučení od stávajícího pracovníka	15 000 Kč / pracovníka
Úřad práce ČR	zdarma
Plakáty	6 500 Kč
Kariérní stránky	Není k dispozici
Den otevřených dveří	Není k dispozici

Spolupráce se školami	Není k dispozici
Reklamní vysílání – RCL	28 000 Kč / 1 spot
Články v TvA	41 000 Kč / 2 články

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Finance vynaložené na jednotlivé komunikační cesty informování uchazečů z vnějších zdrojů nezahrnují mzdové náklady na pověřeného pracovníka ani režijní náklady.

Doporučení od stávajícího pracovníka

Touto cestou získává Šroubárna poměrně hodně pracovníků. Společnost nabízí pracovníkům za doporučení a přivedení nového pracovníka jednorázovou odměnu ve výši 15 000,- CZK po dovršení jednoho roku pracovního poměru nově přichozího. Tento typ benefitu se v Libereckém kraji poměrně rozšířil a nabízí jej většina společností.

Úřad práce

Úřad práce je poměrně bohatý zdroj nových pracovníků, bohužel zřídka kdy zde lze objevit uchazeče v úzkoprofilových profesích. Volné pracovní pozice Šroubárny Turnov jsou uveřejněny na místně příslušném úřadu práce i na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí (Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, 2017).

Současným problémem Úřadu práce na severu Čech je rekordně nízká nezaměstnanost a z ní vyplývající fakt, že většina lidí registrovaných na Úřadu práce se z nezaměstnaných stala nezaměstnatelnými. Většině lidí z úřadu práce lze zadat pouze údržbové práce v areálu podniku apod.

Vlastní internetové stránky Šroubárny

Šroubárna má své propracované webové stránky www.sroubarnaturnov.eu a jejich náhled zobrazuje Příloha B. Mimo jiné je na nich možné nalézt i současnou nabídku volných pracovních pozic, která je zpravidla jednou měsíčně aktualizována vedoucím THP dle potřeb získávání pracovníků, viz Příloha C. Stránky jsou též pravidelně aktualizovány, nechybí na nich důležité informace o společnosti, mnoho obrázků jak výrobků, tak nového areálu společnosti, a na internetu jsou dobře dohledatelné.

Na druhou stranu v otázce získávání pracovníků by kapitole „*kariéra*“ mohl být věnován trochu větší prostor a odkaz by mohl být umístěn na viditelnějším místě. Momentálně se

nachází pod záložkou „*informace*“ a pro potenciální zájemce o zaměstnání není jeho nalezení dostatečně intuitivní, viz Příloha B. K sekci „*kariéra*“ se návštěvník stránek ale může dostat i přes odkaz v tabulce s názvem „*aktuálně*“ v levé části úvodní stránky. V samotné sekci „*kariéra*“ také není množství a rozložení informací ideální. U nabízených pozic je na první pohled málo údajů. Nechybí zde sice požadované vzdělání, zkušenosti a znalosti či pracovní doba, ale patrná je zde absence alespoň částečného popisu pracovního místa a náplně práce. Uvedena není ani nabízená mzda, viz Příloha C.

Dalším problémem je umístění nabízených zaměstnaneckých výhod v rámci kariérní stránky. Benefity jako stabilizační příspěvek, samostatná práce, možnost dalšího vzdělávání, pět týdnů dovolené či závodní stravování jsou umístěny až dole na stránce u kontaktu na personální oddělení. Potenciální zájemci o uvedenou práci si výhod vůbec nemusí všimnout. Velkým pozitivem internetových stránek je, že jsou skvěle upraveny pro zobrazení na chytrém telefonu.

Internetové pracovní portály

Šroubárna má své nabídky volných pracovních míst zveřejněny na internetových pracovních portálech jako jsou *easy-prace.cz*, *pracomat.cz* a *práce-rychle.cz*. Na tyto portály se její inzeráty vkládají automaticky prostřednictvím internetových stránek regionálního periodika Turnovsko v akci. Dále společnost využívá pracovní portál *práce.kurzy.cz*, který je zprostředkován MPSV a je na něm zveřejněno téměř 80 tisíc nabídek zaměstnání. Zde Šroubárna k 11. 3. 2018 inzerovala celkem sedm volných pracovních míst ve čtyřech nabídkách práce.

Inzeráty v novinách

Společnost má k dispozici několik typů inzerátů, které jsou aktualizovány dle stávajících potřeb obsazování pracovních míst a vychází pravidelně v regionálním periodiku Turnovsko v akci (dále pouze TvA). V roce 2017 měla Šroubárna svůj inzerát v 9 z celkového počtu 25 vydání TvA.

Tyto noviny jsou distribuovány zdarma do celého Turnova a nejbližšího okolí a jsou k dostání například v informačních centrech, trafikách a u inzerentů. TvA uvádí, že počet čtenářů každého vydání je 30 tisíc (Turnovsko v akci, 2017). Ve správním obvodu Turnov žilo ke konci roku 2016 přesně 33 048 obyvatel (czso.cz, 2017). Tyto dva údaje poukazují na dobré rozšíření periodika, a to i do přilehlých správních obvodů. Elektronický výtisk je

ke stažení i na internetových stránkách TvA. Z výše uvedeného je zřejmé, že využívání tohoto regionálního periodika je pro obsazování dělnických pozic plně dostačující. Periodika s větším dosahem jsou pro takovouto střední společnost zbytečná, protože získávání pracovníků na dělnické pozice je vázáno pouze na Liberecký kraj, případně na oblast severních Čech. Pro obsazování vedoucích THP tento způsob inzerce vhodný není.

Ukázka inzerátu, který společnost využívá právě v periodiku *Turnovsko v akci*, zobrazuje Příloha D. Tento inzerát byl ve 20. vydání TvA v roce 2017, které vycházelo 4. - 6. října. Společnost v něm inzeruje šest pracovních pozic, a to například pozici seřizovače včetně obsluhy tvářecích strojů, obsluhu kalících linek či volné pozice pro brigádníky.

Šroubárna má také interaktivní reklamní banner na webových stránkách TvA. Jeho rozkliknutí člověka přesměruje přímo na webové stránky společnosti.

Den otevřených dveří

Šroubárna se snaží zavést tradici pořádání tzv. dnu otevřených dveří. Ten poslední, k oslavám 66 let od založení podniku, se konal 9. září 2017. Jeho úspěšnost se dá těžko zjistit. Navštívit nově vybudované i staré prostory Šroubárny přišel skoro jeden tisíc návštěvníků. Součástí dnu byly komentované prohlídky po výrobě i administrativní budově, občerstvení a široký doprovodný program v podobě živé hudby nebo ukázky hasičské techniky. Dny otevřených dveří mají u lidí poměrně velký úspěch. Nevýhodou data konání byl fakt, že několikanásobně větší podnik nedaleko Šroubáren, zabývající se výrobou hygienických potřeb, také pořádal den otevřených dveří, a proto se návštěvníci museli rozhodovat, který z nich navštíví raději nebo zda stihnou za jediný den oba. To možná Šroubárnám mírně uškodilo a návštěvnost mohla být větší než za současné situace, ale i přesto jej považuje za úspěch, který jí pomohl se zviditelnit. Dnu předcházela reklamní kampaň v podobě distribuce letáčků, článku v TvA či reklamním spotu v Rádiu Contact Liberec.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Šroubárna spolupracuje s Integrovanou střední školou (ISS) v Turnově, Střední průmyslovou školou strojní a elektrotechnickou v Liberci (SPŠSE) a Integrovanou střední školou (ISS) v Nové Pace. V současné době neexistuje na těchto školách studijní obor, který by se přesně specializoval na tyto profese jako je seřizovač a obsluha tvářecích strojů, proto většinu znalostí musí nově nastupující nabýt až v praxi za provozu přímo

u stroje. Studenti mají možnost v podniku Šroubárna absolvovat svou povinnou praxi nebo brigádu. ISS Turnov v rámci motivace požaduje, aby byla studentovi podnikem vyplácena mzda za odvedenou práci. SPŠSE v Liberci mzdu pro své studenty nevyžaduje. Studijní obory studentů přicházejících do Šroubárny na praxi jsou nástrojař či obráběč kovů.

Pokud je s praktikanty a brigádníky společnost spokojena, nabídne jim později po škole práci na plný úvazek. Šroubárna praktikantům nabízí čtyři možná pracoviště - údržbu, kontrolu, lisovnu šroubů a lisovnu podložek.

O vysoké úrovni škol spolupracujících se Šroubárnou Turnov svědčí ocenění, které získala SPŠSE v Liberci, nazvané Škola doporučená zaměstnavateli 2017. Ocenění je udělováno na základě hodnocení předních zaměstnavatelů, kteří hodnotí, jak škola dokáže své studenty připravit na jejich budoucí zaměstnání. Výsledky jsou prezentovány podle krajů. ISS Nová Paka toto ocenění získala v roce 2016 (Škola roku doporučená zaměstnavateli, 2017).

Nejvíce studentů na povinnou praxi dochází do společnosti z ISS Turnov. Z této školy jsou to studenti druhého a třetího ročníku. Ve školním roce 2017/2018 zde pracovali studenti druhého ročníku, v prvním pololetí (tzn. od října do prosince) dva studenti, ve druhém pololetí (od února do června) také dva. V téže školním roce zde pracovali tři studenti třetího ročníku ISS Turnov, jeden zde zůstal po celý rok až do závěrečných zkoušek (říjen až duben), další dva skončili v prosinci. Z ISS Nová Paka pracoval ve Šroubárně v tomtéž školním roce jeden student 3. ročníku, ale pouze jako brigádník. V minulých letech zde absolvovali povinnou praxi i studenti SPŠSE v Liberci.

Někteří ze studentů projeví zájem ve Šroubárně zůstat. V září roku 2016 to byli hned dva studenti z ISS Turnov, v září 2017 jeden student, který ve společnosti zůstal na pozici údržbáře na lisovně šroubů.

Společnost Šroubárna také pořádá exkurze pro školy. Této příležitosti pravidelně využívá ISS Turnov. Do této školy také Šroubárna distribuuje různé reklamní letáky či plakáty a snaží se studenty touto cestou zaujmout. Pro podniky je velice výhodné „vychovávat“ si své studenty a pozdější absolventy škol. Spolupráce se školami, a to jak se středními, tak vysokými je v dnešní době téměř nutností.

Burza firem

Šroubárna se již druhý rok účastnila Burzy firem SPŠSE v Liberci, která se konala 14. března 2018. Cílem této akce je navázat spolupráci s podniky a zajistit studentům řízenou praxi přesně vyhovující jejich oborům, zaměření a zájmům. Na tyto akce nejezdí paní personalistka, ale jeden z vedoucích pracovníků výroby, a to kromě pracovní vytíženosti paní personalistky z toho důvodu, že studenty zajímají mimo jiné i technické aspekty výroby, které by jim personalista mohl prezentovat pouze obtížně. Výhodou takových akcí je, že za účast na nich podnik nic neplatí a znamenají pro něj pouze minimální náklady.

Reklamní spot v rádiu

Šroubárna využila v rámci náboru pracovníků i možnost vysílání reklamního spotu v Rádiu Contact Liberec (dále jen RCL). RCL je v Libereckém kraji poměrně oblíbenou rádiovou stanicí s dobrým pokrytím kvalitním signálem. Na svých stránkách RCL uvádí, že reklamní sdělení zasáhne opakovaně týdně více než 100 000 lidí. Cena, kterou Šroubárna zaplatila za jeden náborový reklamní spot, činí 28 000,- Kč (Rádio Contact Liberec, 2017).

3.5 Využívání nástrojů pro budování značky zaměstnavatele

Ve společnosti Šroubárna Turnov pravidelně probíhají průzkumy spokojenosti pracovníků – každý rok pracovníci společnosti vyplňují dotazník, ve kterém mohou vyjádřit svůj názor a postoj k aktuálním otázkám ve společnosti a napsat do něj své připomínky, námitky či pochvaly. Pravidelné schůzky pracovníků s vedením společnosti pořádá Šroubárně jednou za tři měsíce. Dále společnost pořádá teambuildingové a i další podobné akce. Jednou z nich bylo v roce 2017 předvánoční bruslení na Turnovském kluzišti. Pracovníci si s sebou mohli vzít svou rodinu a nejbližší a užít si odpoledne s kolegy a přáteli. Pro efektivní teambuilding je vhodné, aby akce měla nějaký cíl. Jednou z akcí s určitým posláním může být tzv. Charitativní den, kdy se podnik rozhodne svou dobrovolnou činností pomoci nějakému konkrétnímu účelu, jako například pomoci seniorům, postiženým či nemocným. Rovněž se může podílet na úklidu po záplavách či pomoci s výstavbou dětského hřiště.

Společnost Šroubárna Turnov, a.s. se v oblasti získávání pracovníků řídí teoretickými zásadami, které jsou zmíněny v teoretické části této práce. Snaží se respektovat trendy v oblasti získávání pracovníků a zohledňovat je ve svých personálních činnostech. Také se

řídí procesem získávání pracovníků, včetně dodržování pravidel spojených se získáváním pracovníků.

4. ANALÝZA OBLASTI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V RÁMCI DALŠÍCH SPOLEČNOSTÍ

Vzhledem k tomu, že Šroubárna Turnov hledá do svých řad zejména pracovníky s dokončeným středoškolským vzděláním zakončeným závěrečnou nebo maturitní zkouškou, její pole zájmu se, i přes rozdílnost vyráběného sortimentu, prolíná s dalšími podniky na Turnovsku, eventuálně Liberecku a Mladoboleslavsku. Je tedy nezbytně nutné potenciální uchazeče zaujmout a od konkurence se diferencovat.

Byla provedena analýza metod získávání pracovníků pomocí sociálních sítí, konkrétně Facebook a LinkedIn a kariérních stránek. Dále byla analyzována spolupráce jednotlivých společností se školami. Pro analýzu byla využita sekundární data dostupná převážně na internetových stránkách vybraných společností. Pro analýzu autorka vybrala sedm výrobních společností, jejichž výrobní závody se nacházejí v bezprostředním okolí města Turnova. Pět společností se dle počtu pracovníků řadí mezi středně velké společnosti, jedna mezi malé a jedna mezi velké, viz Tabulka 4. Všechny společnosti hledají do svých řad pracovníky zejména na dělnické pozice, pro které je nutné vyučení ve strojním či jiném technickém oboru. Všechny z vybraných společností svůj zájem o nové pracovníky směřují do Turnovského regionu, eventuálně do celého Libereckého kraje a díky poměrně dobré infrastruktury a dopravnímu spojení okrajově i do kraje Středočeského. Vybrané společnosti pravidelně inzerují své volné pracovní pozice v regionálním periodiku Turnovsko v akci.

4.1 Analýza metod získávání pracovníků vybraných společností

První část průzkumu analyzuje společnosti po stránce využívání kariérních stránek a sociálních sítí, a to jak pro účely náboru, tak pro účely reprezentace a budování značky zaměstnavatele. Všechny z uvedených společností mají své vlastní webové stránky, které působí reprezentativně a profesionálně.

Vybrané společnosti mají vytvořený profil buď na obou ze jmenovaných sociálních sítí, nebo ani na jedné. Výjimkou je pouze společnost Sklostroj, která má profil na sociální síti LinkedIn, ale na facebooku ne, viz Tabulka 4. Špatným přístupem k sociálním sítím je, když si společnost vytvoří svůj profil, ale poté nepřidává žádné příspěvky, není na ní aktivní a neaktualizuje informace. To ale není případ žádné z vybraných sedmi firem. Například KV Final přidává na facebook příspěvky pravidelně, a to hlavně fotky

z teambuildingových akcí. Společnost TREVOS je na facebooku také velice aktivní, vytváří události a přidává aktuálně volné pracovní pozice.

Všechny vybrané společnosti mají na svých webových stránkách i kariérní stránky. Kariérní stránky společnosti Resim ale nerespektují zásady tvorby inzerátu. Je na nich vždy pouze stručně popsána volná pracovní pozice a požadavky na uchazeče o práci, ale chybí zde jakákoli zmínka o nabízených zaměstnaneckých výhodách. Je otázkou, zda se tento odkaz na internetových stránkách společnosti Resim dá považovat za kariérní stránky v pravém slova smyslu.

Pěkně jsou kariérní stránky zpracovány společností TREVOS. U každé pracovní pozice je stručně vypsána náplň práce, co podnik pracovníkovi nabízí a co od něj požaduje. U každé pozice jsou tyto informace mírně obměněny. Přiložen je vždy ilustrační obrázek pracovníka a jeho pracovního prostředí. I přesto, že se obrázky opakují, působí velice profesionálně, uchazeče mohou zaujmout a nabídku práce si poté lépe zapamatuje.

Tabulka 4: Využívání sociálních sítí a kariérních stránek vybranými společnostmi

Název společnosti	Počet pracovníků	Využívání sociálních sítí		Kariérní stránky
		facebook	LinkedIn	
Šroubárna Turnov, a.s.	150-200	NE	NE	ANO
KAMAX, s.r.o.	500-550	NE	NE	ANO
KV Final, s.r.o.	200-250	ANO	ANO	ANO
Resim, s.r.o.	1-50	ANO	ANO	ANO
Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.	150-200	NE	ANO	ANO
Kovovýroba Kadlec, s.r.o.	50-100	NE	NE	ANO
TREVOS, a.s.	200-250	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek jednotlivých společností

4.2 Analýza spolupráce vybraných společností se vzdělávacími institucemi

Z Tabulky 5 je patrné, že trainee program pro studenty či absolventy vysokých škol využívá pouze společnost KAMAX. Praxi pro studenty středních škol nabízí kromě Šroubárny i již zmiňovaný KAMAX a také Resim a Sklostroj. Společnosti spolupracují

zejména s ISS Turnov a SPŠSE v Liberci. V roce 2017 se Šroubárna spolu se společností KAMAX zúčastnila Burzy firem, akce pořádané SPŠSE v Liberci. Druhého ročníku burzy se v roce 2018 navíc zúčastnil ještě Resim a Sklostroj. Celkový počet přítomných společností na Burze v jednotlivých letech stoupl z 30 na 33. To svědčí o kvalitě akce a o tom, že ji podniky považují za přínosnou a vidí její pozitivní ohlas a dopad.

Tabulka 5: Spolupráce vybraných společností se školami

Název společnosti	Trainee program	Praxe pro studenty SŠ
Šroubárna Turnov, a.s.	NE	ANO
KAMAX, s.r.o.	ANO	ANO
KV Final, s.r.o.	NE	NE
Resim, s.r.o.	NE	ANO
Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.	NE	ANO
Kovovýroba Kadlec, s.r.o.	NE	NE
TREVOS, a.s.	NE	NE

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek jednotlivých společností

4.3 Analýza nabízených zaměstnaneckých výhod

Jedním ze způsobů, jak se diferencovat od konkurence a zaujmout potenciální uchazeče o zaměstnání, je nabídnout potenciálním (i stávajícím) pracovníkům vhodné a pro ně zajímavé zaměstnanecké výhody. Z průzkumu provedeného ze sekundárních dat dostupných převážně na webových stránkách vybraných sedmi společností a informací uvedených v jejich inzerátech v TvA byly zjištěny následující údaje.

Do inzerátu ani na své webové stránky společnosti neuvádějí všechny jimi nabízené benefity, ale dle vlastního uvážení volí ty nejzajímavější. Společnosti nejčastěji nabízejí potenciálním uchazečům profesní růst, jistotu stabilního zaměstnání, samostatnou práci a příplatky za mimořádné směny či za práci přesčas. Žádná ze společností nemá v inzerátu ani na svých webových stránkách uvedenou mzdu za danou práci. Ta se ale ve většině případů dá dohledat na internetových pracovních portálech.

Společnosti dále nabízejí jednorázové nástupní bonusy. Například společnost KV Final 15 000 Kč. Trendem je také bonus za přivedení nového pracovníka, u společnosti KV Final je tento bonus ve výši 10 000 Kč, ve Šroubárně 15 000 Kč. Podmínkou pro získání tohoto bonusu je, že nově nastupující pracovník musí ve společnosti zůstat alespoň rok.

Inzeráty společností odpovídají základním pravidlům pro jejich tvorbu. Pouze inzerát společnosti Resim se těmito pravidly vymyká. Zcela v něm chybí informace o nabízených benefitech, které nejsou k nalezení ani na webových stránkách společnosti.

Ostatní podniky nabízí mimo jiné pět týdnů dovolené, jazykové kurzy a možnost dalšího vzdělávání a dotované stravování. Pouze společnost Kamax zde nabízí tzv. 13 plat. Například Sklostroj uvádí možnost zřízení výhodného mobilního tarifu pro pracovníky a členy jejich rodin. TREVOS uvádí příspěvek na penzijní pojištění a pravidelné očkování proti chřipce.

4.4 Shrnutí analýzy

Rostoucí význam sociálních sítí a internetu obecně v oblasti získávání pracovníků je nezpochybnitelný a z provedené analýzy je patrné, že tento fakt společnosti respektují. Zároveň společnosti vidí přínos ve spolupráci se vzdělávacími institucemi a snaží se tímto způsobem dostat do povědomí studentů jak středních, tak vysokých škol. Analýza také ukázala, že trainee program je využíván pouze sledovanou velkou společností, proto v návrzích opatření na zvýšení atraktivity společnosti Šroubárna Turnov, a.s. nebude zahrnuta. Další analýzou sledované oblasti v doporučeních zařazeny jsou. Největší pozornost je věnována vytvoření stránky společnosti na sociální síti facebook.

5. DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ATRAKTIVITY SPOLEČNOSTI JAKO ZAMĚSTNAVATELE Z POHLEDU STUDENTŮ A ABSOLVENTŮ ŠKOL

Pro zlepšení atraktivity zaměstnavatele je nezbytná transparentnost vedení společnosti a jejích cílů a platných pravidel. Společnost by měla svým pracovníkům prezentovat své plány na následující období, měla by s nimi otevřeně a upřímně komunikovat a sdělovat jim své obchodní úspěchy. Je nutné projevit zájem o své pracovníky a dát jim najevo, že jsou tím nejdůležitějším, co společnost má. Jedním z nejlepších způsobů motivace je stále finanční ohodnocení za odvedenou nadstandardní práci. Pochvala a uznání potěší, ale podpořit pracovníka určitým peněžním bonusem je jednou z nejlepších motivací, kterou může podnik nabídnout (Bohutínská, 2016).

5.1 Stipendium pro studenty středních škol

Zajímavým prostředkem pro přilákání studentů využívaným například výše zmíněnou společností Kovokon Popovice či společností Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. jsou stipendijní programy pro studenty zejména technických oborů. Studentům stipendium přináší výhodu v podobě pravidelného přísunu peněz. U společnosti Magna student střední školy dostává měsíčně 1000 Kč (mimo dobu prázdnin), u společnosti Kovokon se výše stipendia odvíjí od prospěchu žáka a dosahovat může v přepočtu stejné výše jako u Magny – 5 000 Kč za pololetí. Student díky stipendijnímu programu získá jistotu placených prázdninových brigád v dané společnosti, zajištění povinných praxí v rámci studia a následné uzavření pracovní smlouvy po ukončení studia (Střední škola strojní, stavební a dopravní Liberec, 2017; KOVOKON Popovice, s.r.o.; 2014).

Výhodou stipendijního programu pro podniky je zejména získání mladého pracovníka, kterého si podnik může „vychovat“ dle svých představ a potřeb. Společnost si svého stipendistu může vybírat na základě osobního pohovoru, životopisu či doporučení. Podmínkou udělení stipendia je zpravidla uzavření nepojmenované smlouvy, ve které se stipendista zavazuje, že po ukončení studia uzavře se společností pracovní právní vztah. Na jaké pozici a jak dlouhý čas musí pracovník ve společnosti strávit, smlouva specifikovat nemusí. Tento motivační příspěvek je pro podnik daňově uznatelným nákladem, a to až do výše 5 000 Kč měsíčně (Kučerová, 2016).

V rámci doporučení je společnosti Šroubárna Turnov, a.s. doporučeno zvolit si z řad studentů SPŠSE v Liberci či ISS v Turnově každý rok alespoň jednoho studenta, kterému

bude stipendium poskytnuto. Doporučená výše stipendia je stejná jako u podniků výše jmenovaných, tedy maximálně 5 000 Kč za pololetí. Výše stipendia se bude odvíjet od studijního průměru studenta. Student dostane částku 5 000 Kč v případě, že průměr jeho známek za pololetí nepřekročí hranici 1,9. V případě vyššího průměru bude částka činit 4 500 Kč. Do programu se budou moci přihlásit studenti všech ročníků středních škol s technickým zaměřením. Uchazeč zašle svůj životopis a motivační dopis na personální oddělení společnosti a na základě těchto dokumentů bude pozván k výběrovému řízení. Výběr stipendistů bude probíhat formou pohovorů. Podmínkou poskytnutí stipendia budou studentovi odpovídající studijní výsledky, podepsání stipendijní smlouvy, která bude stipendistovi ukládat za povinnost absolvovat povinné praxe ve společnosti Šroubárna Turnov, a.s. a po ukončení studií odpracovat ve společnosti alespoň 3 roky na hlavní pracovní poměr.

5.2 Vylepšení kariérních stránek

Kariérní stránky Šroubárny jsou propracované a vypadají profesionálně a přehledně. Bylo by ale vhodné záložku „*kariéra*“ vložit jako hlavní odkaz k dalším, jako jsou „*informace*“, „*kontakty*“ apod. Tím by se docílilo zejména velice snadného a intuitivního dohledání kariérní stránky potenciálním uchazečem o zaměstnání. Pro zlepšení kariérních stránek by bylo dále přínosné uvádět nabízené zaměstnanecké benefity jednotlivě k inzerovaným volným pracovním pozicím. Benefity by neměly být pro všechny pracovní pozice totožné. Volné pracovní pozice by také mohly být detailněji popsány. Na kariérních stránkách chybí náplň práce dané pozice. Možná i z tohoto důvodu dochází k tomu, že se na pozici *obsluha kalící linky* či *strojní třídění* hlásí uchazeči, kteří o práci nemají jasnou představu a až v podniku zjistí, že pro ně není vhodná. Proto je společnosti navrženo přidat ke každé inzerované volné pracovní pozici zkrácenou náplň práce v bodech, vytřenou na základě specifikace daného pracovního místa. Rovněž je společnosti doporučeno přidat na kariérní stránky fotky spojené s konkrétní pracovní pozicí, které by ji mohly zosobnit a jistým způsobem zatraktivnit.

5.3 Vyhodnocování úspěšnosti metod získávání pracovníků

Dalším doporučením pro společnost Šroubárna Turnov, a.s. je pravidelně vyhodnocovat úspěšnost používaných inzerátů a dalších komunikačních prostředků. K tomuto účelu byla do vstupního dotazníku společnosti přidána otázka, odkud se pracovník dozvěděl o dané

pracovní pozici, viz druhá stránka vstupního dotazníku společnosti Šroubárna Turnov, a.s., který zobrazuje Příloha A. Odpovědi na tuto otázku by se měly postupně elektronicky zpracovávat a měsíčně vyhodnocovat. Na zjištěné výsledky by měla Šroubárna odpovídajícím způsobem reagovat, tzn. v případě, že některý ze způsobů informování o volných pracovních pozicích bude vyhodnocen jako zcela neúspěšný, zvážit ukončení jeho využívání. Do úspěšných způsobů naopak investovat a zdokonalovat je.

5.4 Účast na veletrhu práce EDUCA MY JOB LIBEREC

EDUCA MY JOB Liberec je veletrh pořádaný pro studenty a absolventy středních i vysokých škol, kteří se chtějí dozvědět více o svých studijních a pracovních možnostech a příležitostech v Libereckém kraji. Na veletrhu mají své výstavní stánky společnosti i školy. V roce 2018 proběhne již 11. ročník veletrhu ve dnech 11. - 13. 10. 2018. Veletrh se odehrává na 4 000 m² v prostorách liberecké Home Credit Areny. Návštěvnost veletrhu každoročně překračuje hranici 10 tisíc návštěvníků a vystavuje zde více než 40 podniků a 80 středních a vysokých škol. Návštěvníci veletrhu mají vstup zdarma.

Vystavovatelé mají možnost si od pořadatelů veletrhu pronajmout kompletně vybavený výstavní stánek, jehož cena se odvíjí od jeho velikosti a umístění. Například za m² plochy stánku kategorie A umístěného na viditelnějším místě je cena 3 600 Kč/m², za stánek kategorie B je to potom 3 000 Kč/m², viz Obrázek 17. Stánek má základní vybavení jako pult, barovou židli, stůl, židle, odpadkový koš, závěsný věšák na stěnu, bodové světlo, elektrickou zásuvku, Wi-Fi připojení k internetu a je viditelně označen černými písmeny. Podnik si může pronajmout pouze výstavní plochu, kterou má možnost si sama zaplnit dle vlastního uvážení například vlastním výstavním stánkem. Cena za samostatnou výstavní plochu se určuje stejným principem jako cena výstavního stánku. Za plochu kategorie A vystavovatel zaplatí 2 520 Kč/m², za plochu kategorie B 2 100 Kč/m². Vystavovatel má dále možnost pronajmout si další vybavení stánku, a to například koberec, stůl či vitrínu. Další nákladovou položkou může být polepení stánku dle vlastního přání, které se pohybuje od 500,- Kč do 1800,- Kč dle ceníku organizátora. Příloha G zobrazuje vyplněný registrační formulář, pomocí kterého se společnost může přihlásit k účasti na veletrhu.

Veletrh EDUCA MY JOB Liberec nabízí vystavovatelům další doprovodné služby jako klidovou zónu či možnost doprovodného programu na pódiu.

Pro podniky může být zajímavá i možnost inzerce ve veletržním katalogu – EDUCAzín. Cena inzerce je 7 000 Kč / stranu A5. Katalog bude v počtu 14 000 výtisků distribuován například jako příloha regionálních tiskovin pro Liberec nebo přímo na veletrhu zdarma návštěvníkům akce (EDUCA MY JOB LIBEREC, 2017).



Obrázek 17: Mapa rozmístění vystavovatelů na veletrhu EDUCA MY JOB LIBEREC

Zdroj: EDUCA MY JOB LIBEREC, 2017

5.5 Využívání sociálních sítí facebook a LinkedIn

Průzkumy, které jsou prezentovány výše v kapitole 2.5, ukazují, že sociální sítě jsou stále se rozvíjícím trendem a počet jejich uživatelů každoročně roste. Proto tato práce v rámci zlepšení procesu získávání pracovníků navrhuje právě založení profilu na sociálních sítích facebook a LinkedIn. Pouhé vytvoření těchto profilů nestačí a je pouze prvním krokem k jejich plnohodnotnému využívání. Je třeba se sociálním sítím dále věnovat, pravidelně přidávat příspěvky například o aktuálním dění ve společnosti či zajímavých aktivitách, které společnost plánuje nebo které již proběhly.

LinkedIn

LinkedIn je největší profesní sociální síť na světě. Vyskytují se zde kromě podniků i konzultanti, a odborníci z nejrůznějších oborů a také právě ti, které Šroubárna hledá nejvíce – potenciální uchazeči o práci. V profilu každého uživatele je jeho životopis

a většinou i fotografie. LinkedIn funguje na principu tvoření provázané sítě kontaktů, čím více má profil nebo stránka kontaktů, tím více může být navštěvována. Základní profil je zde zdarma, propagace probíhá pouze rozšiřováním sítě kontaktů, která je pak účinnější. Vzhledem k tomu, jací uživatelé se na sociální síti LinkedIn nacházejí, bude výhodné využít ji zejména na inzerování volných pracovních míst THP (Ulbrich, 2014).

Facebook

Společnost, která chce začít využívat nejpoblárnější sociální síť v ČR, kterou je právě facebook se svými téměř pět miliony uživatelů, musí v první řadě počítat s tím, že nestačí stránku pouze vytvořit, ale je nezbytné, aby společnost věnovala další čas jejím úpravám a pravidelnému přidávání příspěvků. Vytvoření stránky na facebooku je zdarma a není příliš časově náročné. Následovat bude podrobný popis, jak taková stránka funguje, jak ji vytvořit a dále spravovat.

Podnik si musí nejprve ujasnit několik základních otázek. Toto jsou ty naprosto stěžejní. K jakým účelům chce podnik facebook využívat? Jak se na něm chce prezentovat? Jak ke zvolenému účelu využívání facebooku přizpůsobí obsah své stránky? Jakými příspěvky se chce pokusit ostatní uživatele facebooku oslovit? Chce do propagace své stránky investovat nějaké finanční prostředky nebo vše založit pouze na bezplatném sdílení informací mezi uživateli?

Vždy je dobré ostatním uživatelům facebooku říct důvod založení stránky a o čem je má v plánu informovat. To jim dá možnost se rozhodnout, zda chtějí právě tuto stránku sledovat nebo nikoli z toho důvodu, že pravděpodobně nebude zveřejňovat ten typ informací a příspěvků, které je zajímají. Podstatou stránky je totiž přidávání příspěvků. Tyto příspěvky (v podobě fotek, videí, událostí a mnoha dalšího) se ostatním uživatelům facebooku, kteří stránku sledují, zobrazují na jejich domovské stránce spolu s dalšími příspěvky, které přidávají jejich přátelé a ostatní jimi sledované stránky.

Zvolí-li si společnost jako podstatu založení stránky kupříkladu získávání nových pracovníků, nestačí na stránku přidávat pouze inzeráty s nabízenými volnými pracovními pozicemi. Běžného uživatele facebooku tím příliš neosloví, nezaujme a obsahem stránky bude spíše zklamán. To může mít za následek špatnou reprezentaci podniku a uživatele to donutí přestat stránku sledovat (Facebook, 2018).

Dále se bude tato práce věnovat konkrétním krokům vedoucím k vytvoření a využívání facebookové stránky.

5.5.1 Postup vytvoření facebookové stránky

Rozhodne-li se podnik pro vytvoření facebookové stránky, musí postupovat dle kroků, které znázorňuje Obrázek 18. Nejprve si podnik stanoví důvod vzniku facebookové stránky, poté musí založit nejprve facebookový profil, dále zvolit jakého bude jeho stránka typu a jaký bude její název.



Obrázek 18: Postup vytvoření facebookové stránky

Zdroj: Vlastní zpracování

Po tom, co si společnost ujasní, k jakým účelům chce facebook využívat, si musí zvolit správce (či více správců) stránky, který může začít se samotnou tvorbou. Facebooková stránka musí být vždy vytvořena prostřednictvím profilu, který se automaticky stává hlavním správcem stránky. Pro založení profilu je nutné vyplnit jméno, e-mail a datum narození.

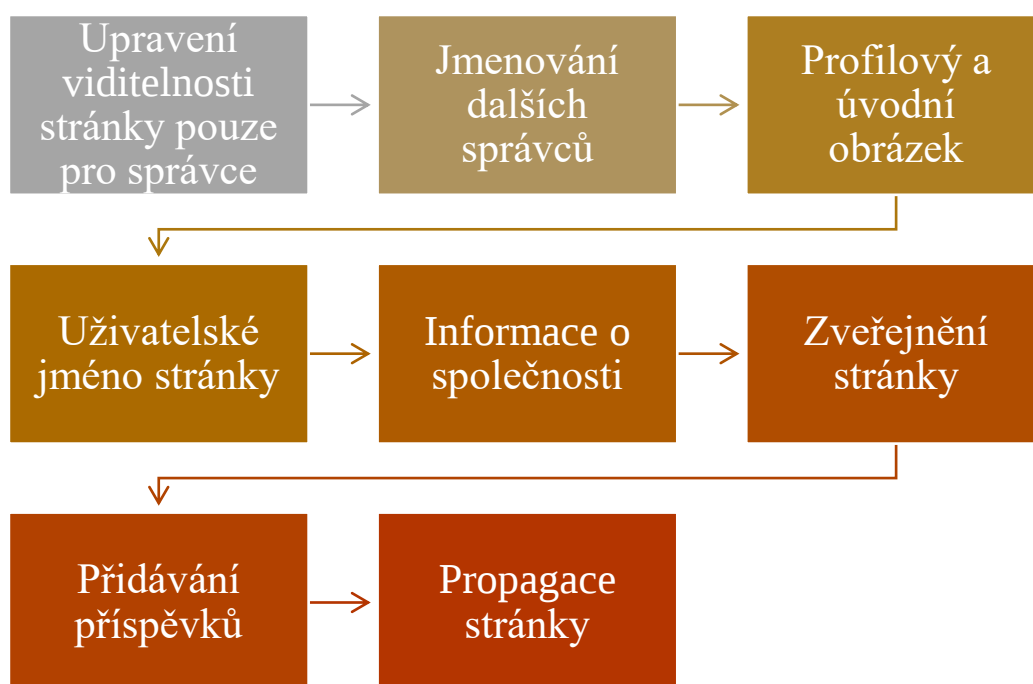
Rozdíl mezi facebookovou stránkou a profilem je ten, že profil patří pouze jedné osobě a právě ji má reprezentovat. Profil, na rozdíl od stránky, nezískává „To se mi líbí“, ale přidává si tzv. přátele, což jsou další profily vždy jedné osoby. Právě tyto profily jsou pak pro stránku fanoušky a mohou ji označit jako „To se mi líbí“. Po označení se fanouškům v jejich kanálu vybraných příspěvků zobrazují její aktualizace, tzn. veškeré úpravy informací o ní a stránkou přidané příspěvky. Sdílení informací neboli přidávání příspěvků je jak u profilu, tak u stránky založeno na podobném principu. Jak bylo zmíněno výše, příspěvky mohou být různé fotky, videa, odkazy či samotný text. Další konkrétní příklady, co může stránka přidat jako příspěvek, jsou uvedeny níže (Lewis, 2010).

Založení facebookového profilu i vytvoření stránky je zdarma. Při jejím zakládání je nutné zvolit typ a název stránky. Typů stránek nabízí facebook osm, pro potřeby založení stránky podniku je nutné zvolit typ „společnost, organizace nebo instituce“ a vyplnit údaje o jeho zaměření (Facebook, 2018).

Název stránky je nutné vytvořit dle pokynů pro tvorbu názvů stránek na facebooku. Musí v něm být gramaticky správně uvedena velká písmena, nesmí být tvořen pouze obecnými termíny, obsahovat přebytečné popisy a v žádném případě nesmí porušovat práva ostatních. V případě, že facebook zjistí jakékoli porušení podmínek jeho používání, má oprávnění stránku dočasně zablokovat, dokud se porušení nevysvětlí, popřípadě nenapraví nebo může celou stránku smazat (Facebook, 2018).

5.5.2 Postup pro spravování facebookové stránky

Pro úspěšné využívání stránky je třeba ji přizpůsobit účelu, ke kterému byla vytvořena a uživatelsky ji zpříjemnit. Při tom je vhodné držet se postupu, který znázorňuje Obrázek 19.



Obrázek 19: Postup pro spravování facebookové stránky

Zdroj: Vlastní zpracování

Upravení viditelnosti stránky

Tímto krokem je vhodné začít před začátkem samotného upravování stránky. Krok spočívá v tom, že se v nastavení stránky pozastaví její publikování a je poté viditelná pouze pro její správce. Lze tak zabránit zveřejnění informací, které zatím nejsou schváleny vedením společnosti a další uživatelé facebooku nebudou moci vidět rozpracovanou podobu stránky.

Jmenování dalších správců

Po úspěšném vytvoření stránky může správce přidat libovolné množství dalších správců, popřípadě editorů, moderátorů. Každá z těchto funkcí má mírně odlišné pravomoci. Nejvíce jich má právě správce. Případný nově zvolený správce má, z důvodu bezpečnosti, možnost upravovat funkce ostatních osob po sedmi dnech po jeho jmenování. Jiné pravomoci jsou mu ale zpřístupněny okamžitě. Začít tedy všichni mohou s úpravami vzhledu stránky a informací na ní dostupných (Facebook, 2018).

Profilový a úvodní obrázek

Při upravování stránky je nejprve vhodné přidat různé fotografie a obrázky související s činností podniku, které utváří vzhled a atmosféru stránky. Hlavní je umístit je na místo tzv. profilového a úvodního obrázku. Ty se dají v průběhu fungování stránky libovolně měnit, například v návaznosti na aktuální dění ve společnosti. Obrázky umístěné na tyto dva posty musí být reprezentativní a není příliš vhodné sem umísťovat obrázky pracovníků. Často voleným profilovým obrázkem je logo společnosti.

Uživatelské jméno

Vhodné je dále vytvořit uživatelské jméno stránky, které se zobrazuje v její internetové adrese. S jeho tvorbou je spojeno omezení, že stránka musí získat alespoň dvanáct „To se mi líbí“ nebo jmenovat alespoň jednoho dalšího správce, aby mohla požadované uživatelské jméno vytvořit.

Informace o společnosti

Další informace jsou ryze dobrovolné, ale je poměrně důležité je na stránku doplnit, aby vypadala důvěryhodně a uživatelsky přívětivě. Mezi dobrovolné a vhodné informace patří odkaz na webové stránky společnosti či základní údaje o ní, například čím přesně se zabývá, co ji dělá jedinečnou a konkurenceschopnou nebo čím ji lze přesně specifikovat.

Společnost může dále uvést svou vizi a poslání, má-li je definované či datum založení, aby ukázala svou tradici nebo naopak nově se rozvíjející potenciál. To vše poté návštěvník stránek může nalézt v sekci „Informace“.

Přidávání příspěvků

Dalšími sekcemi základní facebookové stránky je tzv. „Hlavní stránka“. Zde se chronologicky zobrazují vkládané příspěvky. Těmi, jak tato práce zmiňuje již výše, může být cokoli, co souvisí s činností podniku, například fotografie, videa či pozvánky na události, které podnik pořádá nebo jej bude možné na nich vidět. V tomto případě se kreativitě meze nekladou a čím zajímavější příspěvky bude správce na „Hlavní stránku“ vkládat, tím větší má šanci přilákat právě ty uživatele facebooku, na které je stránka cílena. Přidávání příspěvků je nutné věnovat poměrně mnoho času. Správce musí mít na paměti, že příspěvky je vhodné vkládat pravidelně, obvykle se uvádí alespoň jednou týdně. Má-li správce připraveno několik příspěvků, které chce na stránce sdílet, neměl by je sdílet všechny najednou. Tím snižuje pravděpodobnost, že si jich fanoušek stránky všimne nebo jej mohou zahltit a odradit od sledování stránky (Štěrbová, 2013).

Příspěvkem je nutné návštěvníka či fanouška stránky zejména zaujmout, eventuálně pobavit. Přidávat se dají fotografie, obrázky, gify (animace), videa. Ke všemu zde uvedenému je vhodné připojit nějaký poutavý text, který by ale neměl být příliš dlouhý. Dále se dá přidat odkaz, jehož název bude vzbuzovat zvědavost, která uživatele donutí na něj kliknout. V ideálním případě odkaz povede na webové stránky společnosti (Brousilová, 2014).

Jako příspěvek se dá přidat i samostatný text. Je ale vhodné, aby měl myšlenku, pointu či nesl nějaké poselství. Nejúčinnější je vždy humor a samozřejmostí je gramatická korektnost. Krátký text, hláška nebo citát lze vložit jako obrázek a dát mu výrazné pozadí, které zaujme a donutí uživatele si jej přečíst.

Využívaná je také snaha vyvolat akci. Příkladem takové akce může být anketa, ve které bude stránka nabádat uživatele, aby dali „To se mi líbí“ k příspěvku, pokud mají například něco rádi nebo něco vlastní. Eventuálně se stránka může ptát svých fanoušků na názor související s jejím fungováním či s aktuálním děním ve společnosti. Je ale nezbytné vyhnout se kontroverzním tématům, které mohou v návštěvnících stránky vzbudit negativní emoce. Příkladem příspěvku vyvolávajícího akci může být: Kdo má rád léto, ať

dá „To se mi líbí“. Vhodné je vymyslet pointu odpovídající činnosti společnosti. Příspěvky je možné přizpůsobovat aktuálnímu dění ve světě a reagovat jimi na nejrůznější akce, ať už na různé sportovní události či Vánoce a Velikonoce (Brousilová, 2014).

Zásady efektivní komunikace

Definovat se dají následující zásady uplatnitelné při používání facebookové stránky, přidávání příspěvků na ni a komunikaci s dalšími uživateli. Podnik by neměl být na této sociální síti příliš formální, naopak by se měl prezentovat uvolněně a pokud možno vtipně a kreativně. Ať už bude pro komunikaci s uživateli facebooku využívat soukromý chat nebo psát komentáře k příspěvkům, nemělo by jeho vyjadřování působit strojeně či nadřazeně. Vhodné je oslovovat případné komentující uživatele jejich křestními jmény v kombinaci s vykáním. Tento způsob komunikace hojně využívají například nákupní střediska či internetové obchody, které se zákazníky komunikují výhradně přes sociální síť. V každém případě je nutné na veškeré komentáře či dotazy odpovídat obratem, nejdéle do druhého dne. Autor komentáře či dotazu chce většinou odpověď ihned a odpoví-li společnost na dotaz s odstupem například týdne, odpověď už tazatele nemusí zajímat. Stane-li se, že nějaký komentář bude nepříjemný, vulgární či útočného charakteru, neměl by jej podnik mazat nebo ignorovat. Naopak by měl v klidu reagovat a odpovídat stále stejně mile a vstřícně jako na ostatní komentáře (Štěrbová, 2013).

Propagace stránky a příspěvků

Nedílnou součástí využívání sociálních sítí podniky je otázka rozšíření dosahu stránky. To znamená toho, jak o sobě stránka dá vědět uživatelům facebooku a potenciálním fanouškům stránky. K tomu má facebook vytvořenu placenou platformu, která je nazývána jako „propagace stránky“. Její podstata spočívá v tom, že po zaplacení určité finanční částky se stránka zobrazuje i vybraným uživatelům, kteří ji nesledují, respektive nedali jí „To se mi líbí“. Propagovat se dá například samotný příspěvek v podobě fotky, textu apod. nebo celá stránka. Tato propagace se dá zacílit například podle regionu, který chce stránka oslovit, dále podle pohlaví, věku nebo zájmů uživatele. Cena, kterou společnost za propagaci facebooku zaplatí, odpovídá jejímu dosahu - čím větší chce stránka dosah, tím více roste cena. Cena za propagaci se může pohybovat od stovek korun za měsíc až do desetitisíců. Dosah propagace, tzn. počet oslovených uživatelů facebooku, kterým se upozornění o aktivitě stránky zobrazí na profilu, se dá sledovat a také vyhodnocovat jeho úspěšnost (Facebook, 2018).

Stránky pro získání nových fanoušků využívají různé soutěže. Ty spočívají v tom, že stránka přidá příspěvek, ve kterém nabádá, aby uživatel dal stránce „To se mi líbí“ a sdílel daný příspěvek, eventuálně navíc k příspěvku přidal určitý komentář. Taková činnost samozřejmě potřebuje nějakou motivaci. Tou může být reálná cena, oblíbenými jsou například mobilní telefony, různé zájezdy či vstupenky na kulturní akce. Poslední jmenovaná by byla pravděpodobně pro společnost s regionálním dosahem nejlepší. Nutné je organizovat soutěž dle přesně stanovených soutěžních pravidel facebooku (Brousilová, 2014).

Dále se může společnost pokusit využívání facebookové stránky doporučit svým pracovníkům, kteří mají možnost dát stránce „To se mi líbí“ a sledovat ji, eventuálně pro ně zajímavé příspěvky sdílet na svém osobním profilu tak, aby je viděli i jejich přátelé. Takovýto požadavek ale podnik na pracovníka klást nemůže, v žádném případě mu něco takového nemůže uložit za povinnost, tudíž o to lze pracovníka pouze požádat.

Všechny jmenované kroky by měly vést k získávání co možná největšího počtu fanoušků stránky, kteří ji budou sledovat a mohou se stát potenciálními uchazeči o zaměstnání.

5.5.3 Vytvoření facebookové stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s.

Facebooková stránka společnosti Šroubárna Turnov, a.s. byla vytvořena se souhlasem vedení společnosti a řídila se postupem vytvoření stránky na facebooku uvedeným v předešlých kapitolách. Účelem vytvoření stránky byla nutnost zvýšení povědomí o společnosti, zlepšení značky společnosti jako zaměstnavatele a získání pracovníků jak na dělnické, tak TH pozice. Pro účely založení profilu na facebooku byl vytvořen e-mail *sroubarna.turnov@email.cz*. Poté byl vytvořen samotný profil, jehož jméno je Šroubárna Turnov a z tohoto profilu byla vytvořena požadovaná stránka nesoucí název Šroubárna Turnov, a.s. Namísto přidávání dalších správců byla zvolena dočasná alternativa, že heslo a přihlašovací údaje k výše zmíněnému profilu, respektive stránce, budou předány vedoucím pracovníkům společnosti, včetně ředitele a personalistky. Tato varianta byla zvolena i z toho důvodu, že tyto osoby zatím nemají svůj osobní profil na sociální síti vytvořen.

Po vyplnění základních informací o společnosti bylo přistoupeno k upravování samotné stránky. Na pozici profilového obrázku bylo vybráno logo společnosti, na pozici úvodního obrázku fotka nově postavené administrativní budovy. Vzhled stránky, který utváří

zejména tyto dva obrázky, zobrazuje Příloha E, společně s vyobrazením sekce „Informace“. Do té byly přidány základní informace o společnosti jako datum založení, sídlo, kontaktní údaje, předmět podnikání a nastíněna byla i její vize. Veškeré úpravy byly prováděny v režimu nezveřejněné stránky. Až po ukončení všech úprav a jejich schválení vedením společnosti Šroubárna Turnov, a.s. bude stránka zpřístupněna veřejnosti a společnost bude moci začít s její propagací a využíváním v plném rozsahu.

Příspěvky, které chce Šroubárna na svém profilu zveřejňovat, by se měly primárně týkat obsazování volných pracovních míst, tudíž zde bude stále k dispozici jejich aktuální nabídka. Příspěvek s volnými pracovními místy bude vždy tzv. připnutý jako hlavní příspěvek na stránce, tudíž se každému návštěvníkovi bude zobrazovat jako první. Příloha F zobrazuje sekci „Hlavní stránka“, kde je zmiňovaný připnutý příspěvek s volnými pracovními pozicemi umístěn. Dále bude Šroubárna jako příspěvky přidávat nejruznější aktuality z dění v jejím nejbližším okolí i v rámci společnosti a pokusí se tak docílit co největšího počtu fanoušků stránky. Stránka může do budoucna sloužit i ke komunikaci s pracovníky a do jisté míry tak nahradit firemní vývěsky, apod.

Pro účely získávání pracovníků a zvyšování povědomí o značce bylo Šroubárně Turnov, a.s. navrženo, aby svou stránku propagovala za 10 000 Kč za měsíc po dobu tří měsíců, se zaměřením na Liberecký kraj a část kraje Středočeského a Královéhradeckého. Odhadovaný dosah stránky při těchto parametrech a ceně je cca 690 000 uživatelů facebooku (Facebook, 2018). Taková propagace by měla společnosti zajistit požadovaný počet „To se mi líbí“, který by mohl další rozšiřování stránky zajistit, protože existuje možnost, aby uživatelé zajímavý obsah stránky sdíleli na svém profilu. Společnosti bylo rovněž navrženo rozšířit povědomí o nově vytvořené stránce mezi své pracovníky a požádat je o její sledování a sdílení jejího obsahu na svém soukromém profilu.

Společnost si do budoucna musí zvolit hlavního správce stránky, který bude přidávat příspěvky a o stránku se starat. Pracovníkem zodpovědným za spravování stránky by měl být rozhodně někdo s osobními zkušenostmi s používáním facebooku. Správce by se měl při komunikaci a přidávání příspěvků na stránku řídit výše uvedenými zásadami pro komunikaci na facebooku.

5.6 Časová a finanční náročnost implementace navržených opatření

Vzhledem k tomu, že personální oddělení společnosti Šroubárna Turnov, a.s. v současné době zaměstnává pouze jednu pracovníci, která kromě běžné personální agendy zpracovává i mzdy, není reálné, aby mohla sama zvládnout veškeré činnosti spojené s procesem získáváním pracovníků. Z tohoto důvodu by bylo žádoucí začít uvažovat o zaměstnání dalšího pracovníka personálního oddělení Šroubárny Turnov, a.s. I přesto je nutné zhodnotit finanční a časovou náročnost implementace jednotlivých navržených opatření, která by měla přispět ke zvýšení atraktivity společnosti Šroubárna Turnov, a.s. jako zaměstnavatele zejména z pohledu příslušníku generace Y. Do hodnocení není započítána finanční náročnost z pohledu mzdových nákladů na pracovníka, který se implementací opatření bude zabývat. Pro přehlednost jsou všechna doporučení a jejich časová i finanční náročnost shrnuta v Tabulce 6.

Vytvoření stipendijního programu pro studenty SŠ technického zaměření je vhodné vytvořit tak, aby k září daného roku mohla společnost program začít využívat. Jasnou představu o fungování stipendijního programu by tedy společnost měla mít alespoň ke konci května daného roku, aby měla dostatek času pro vyřešení veškerých administrativních náležitostí a zaštitění celého programu. Celkový čas strávený s přípravou programu je stanovitelný pouze obtížně.

Vylepšení kariérních stránek zřejmě nebude možné provést najednou, pověřený pracovník by je měl postupně zdokonalovat. Nicméně dle odhadů by například doplnění náplně práce k jedné z inzerovaných pracovních pozic mohlo trvat nejvýše půl hodiny. Vytvořené informace v podobě jednotlivých náplní práce poté bude možné využívat opakovaně.

Sledovat úspěšnost metod získávání pracovníků by společnost měla s alespoň měsíční četností. Personalistka by měla trvat na zodpovězení otázky o tom, odkud se uchazeč o dané pracovní pozici dozvěděl. Doba zpracování odpovědí se bude odvíjet od počtu vyplněných vstupních dotazníků za daný měsíc, překročit by ale neměla dvě hodiny za měsíc. Vyhodnocení výsledků a rozhodnutí o dalším využívání metod získávání pracovníků bude trvat nejvýše jednu hodinu měsíčně.

Přihlásit se k účasti na veletrhu práce EDUCA MY JOB LIBEREC se společnost musí pomocí registračního formuláře, který zobrazuje Příloha G. V něm je vyplněno, co vše bude společnost na veletrhu využívat. Formulář s vyplněnými údaji je nutné zaslat na

požadovanou adresu nejpozději tři týdny před datem konání veletrhu. Další čas věnovaný veletrhu bude spočívat v přípravách na něj, a to například ve tvorbě reklamních předmětů v podobě letáčků, videí, apod. Samotná doba strávená na veletrhu bude tři dny. Za pronajmutí základního vybaveného stánku společnost zaplatí minimálně 14 400 Kč a dalších 7 000 Kč bude stát jedna reklamní stránka ve veletržním katalogu EDUCAzín.

Vytvoření Facebookové stránky trvalo autorce dvě hodiny. Další čas bude muset správce stránky věnovat přidávání příspěvků, čemuž by bylo vhodné věnovat minimálně čtyři hodiny měsíčně. Čas potřebný ke komunikaci s dalšími uživateli facebooku se nedá přesně stanovit a bude se odvíjet od počtu fanoušků stránky. Navržená propagace stránky je v hodnotě 10 tisíc Kč za měsíc. Časová náročnost založení profilu na profesní síti LinkedIn bude podobná vytvoření stránky na facebooku, personalistovi bude tedy trvat cca dvě hodiny. Další tvorbě sítě kontaktů může věnovat obdobné množství času jako spravování facebookové stránky, tzn. čtyři hodiny měsíčně.

Tabulka 6: Časová a finanční náročnost implementace navržených opatření

Metoda získávání pracovníků	Finanční náročnost	Časová náročnost
Vytvoření stipendijního programu pro studenty SŠ	5 000 Kč / stipendistu / pololetí	Začít řešit alespoň 3 měsíce před plánovaným začátkem využívání
Vylepšení kariérních stránek společnosti	Zahrnuto ve mzdě pracovníka odpovědného za správu kariérních stránek	Vytvoření zkrácené náplně práce v bodech dle pracovní specifikace (interní dokument společnosti) 0,5 hodin / jedna pracovní pozice
Účast na veletrhu EDUCA MY JOB LIBEREC	21 400 Kč	Příprava na veletrh včetně administrativních záležitostí – 6 hodin + 3 dny strávené na veletrhu
Vytvoření stránky společnosti na facebooku	Zdarma + propagace 10 000 Kč / měsíc (po dobu tří měsíců)	Vytvoření stránky – 2 hodiny, přidávání příspěvků – minimálně 4 hodiny/měsíc
Založení profilu společnosti na LinkedIn	Zdarma	Založení – 2 hodiny, tvorba sítě – 4 hodiny/měsíc
Vyhodnocování úspěšnosti metod získávání pracovníků	Zdarma	Zpracování odpovědí – 2 hod/měsíc Vyhodnocení odpovědí – 1 hod/měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování

Je poměrně obtížné zvolit, která z navrhovaných variant je pro danou společnost nejvhodnější. Hlavní výhodou sociálních sítí je jejich relativně nízká cena v poměru k velice širokému dosahu, proti tomu však stojí mnoho času stráveného jejich úpravami a spravováním. Účast na veletrhu EDUCA MY JOB LIBEREC je spíše jednorázovou akcí a cena za ni může vrůst až na poměrně vysokou částku. Její dosah také není příliš velký, ale pro střední podnik typu Šroubárna Turnov, a.s. dostačující. Úprava kariérních stránek je jednou z věcí, kterou společnost může bez větších obtíží realizovat, stejně tak vyhodnocování úspěšnosti metod získávání pracovníků. Tvorba stipendijního programu je časově nejnáročnější a organizačně nejsložitější varianta, ovšem její přínos pro společnost v podobě zvýšení atraktivity z pohledu studentů středních škol, případně jejich absolventů, by byl znatelný.

Závěr

V rámci bakalářské práce byla řešena problematika získávání pracovníků ve středně velké společnosti Šroubárna Turnov, a.s, zabývající se výrobou šroubů, podložek a soustružených výrobků.

První část práce byla zaměřena na teoretická východiska získávání pracovníků. Tato část popisuje celý proces získávání pracovníků. Dále vymezuje vnitřní a vnější zdroje uchazečů o práci a vysvětluje problematiku členění lidí na generace včetně popsání základních rozdílů mezi generacemi X a Y. Okrajově zmiňuje i generaci Z, která se na trh práce teprve chystá vstoupit.

V další části byl analyzován trh práce v České republice, zejména pak spolupráce podniků se vzdělávacími institucemi, využívání sociálních sítí podniky jak za účelem reprezentace, tak získávání pracovníků a poukázáno bylo i na rekordně nízkou nezaměstnanost v celé České republice. Výsledky analýzy byly dány do souvislostí s celkovou myšlenkou bakalářské práce.

Praktická část detailně charakterizuje výrobní společnost Šroubárna Turnov, a.s, nacházející se v Libereckém kraji. Popsáno bylo zejména řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání pracovníků v tomto středním podniku. Kromě jiného byly vymezeny zdroje uchazečů a komunikační cesty, které společnost využívá. Na základě dostupných informací o společnosti a současné analýze jejich konkurentů v oblasti získávání pracovníků byla navržena konkrétní opatření ke zvýšení atraktivity společnosti jako zaměstnavatele, se zaměřením na generaci Y. Mezi opatření byla zahrnuta tvorba stipendijního programu pro studenty středních škol, vylepšení kariérních stránek společnosti, vyhodnocování úspěšnosti metod získávání pracovníků, dále účast na veletrhu práce EDUCA MY JOB LIBEREC a využívání sociálních sítí facebook a LinkedIn. Právě vytvoření stránky společnosti na sociální síti facebook bylo detailně zpracováno a vysvětleno. Dalo by se říci, že k jejímu vytvoření a dalšímu využívání vznikl podrobný návod.

Podrobně vypracovaný návrh tvorby facebookové stránky může společnost Šroubárna Turnov, a.s. do budoucna využívat k reprezentaci, získávání pracovníků a zvyšování povědomí o své činnosti. Z analytických částí bakalářské práce i ze zhodnocení

navržených opatření vyplývá, že využívání facebookové stránky by bylo pro společnost přínosné, a to i přes značnou časovou náročnost a vyšší počáteční náklady.

Veškeré aktivity spojené s tvorbou bakalářské práce byly pro autorku přínosem, jelikož měla možnost získat mnoho cenných zkušeností a znalostí z oblasti personální práce a fungování středně velké výrobní společnosti, a to ne pouze v oblasti získávání pracovníků, ale i v dalších neméně důležitých personálních činnostech.

Citace

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BOHUTÍNSKÁ Jana. 2016. *Podnikatel: Jste opravdu dobrý zaměstnavatel? Nemažte si med kolem pusy*. [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jste-opravdu-dobry-zamestnavatel-nemazte-si-med-kolem-pusy/>.

BROUSILOVÁ, Tereza. 2014. *Včeliště. Jak založit a spravovat firemní profil na Facebooku*. [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/socialni-marketing/jak-zalozit-a-spravovat-firemni-profil-na-facebooku/>.

Český statistický úřad. 2017. *Nezaměstnanost v Libereckém kraji k 30. 9. 2017*. [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xl/171011_nezam.

DALE, Margaret. c2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.

DOSTALÍKOÁ, Markéta. 2016. *New Wave Service: Jaký je rozdíl mezi personální a pracovní agenturou?* [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.newwaveservice.cz/blog/2016/11/16/jaky-je-rozdil-mezi-personalni-a-pracovni-agenturou>.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-8707189-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EDUCA MY JOB LIBEREC. 2017 *Vystavovatelé*. [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: www.educaliberec.cz/vystavovatele/firmy.

FACEBOOK. 2017. *Správce reklam* [online]. Facebook [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ads/manager/creation/creation/?act=272659311&pid=p1>.

FACEBOOK. 2018. *Podmínky používání Facebook Stránek* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: https://www.facebook.com/page_guidelines.php.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. 2016. *Introducing human resource management*. New York: Pearson. ISBN 978-1-292-06396-6.

FLODROVÁ, Tereza a Lenka ŠILEROVÁ. 2011. *Media E15: Generace Y jiná cílová skupina* [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://media.e15.cz/zurnal/generace-y-jina-cilova-skupina-712003>.

GRAFTON RECRUITMENT. 2017. *Tradiční benefity netáhnou, zaměstnanci mají zájem o příspěvky na bydlení či osobního kouče*. [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2017/tiskove-zpravy-2017/tradicni-benefity-netahnou-zamestnanci-maji-zajem-o-prispevky-na-bydleni-ci-osobniho-kouce>.

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

HOVORKOVÁ, Kateřina 2014. *IDNES.cz: Psaný nebo nahráný životopis? Čím u zaměstnavatele zabodujete*. [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/jak-spravne-napsat-zivotopis-videozivotopis-fo3-/podnikani.aspx?c=A140514_083117_podnikani_kho.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. 2013. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy: [právní stav publikace k 1. 2. 2013.]*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-858-9.

Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce. 2017. *Nezaměstnanost absolventů*. [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-04/Nezamestnanost-absolventu/12>.

Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce. 2017. *Jak firmy hledají nové pracovníky* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-07/Jak-firmy-hledaji-nove-pracovniky/26>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MINISTERSTVA PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2017. *Volná místa v regionu Turnov*. [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/lbk/kop/turnov/vm>.

Job.cz. 2012. *Je pro vás trainee program to pravé?* [online]. Praha LMC. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/je-pro-vas-trainee-program-to-prave/>.

KOČIANOVÁ, Renata. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOVOKON Popovice, s.r.o. 2014. *Stipendijní řád pro studenty středních odborných škol. Střední škola Strážnice*. [online]. [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: http://www.stredniskolastraznice.cz/wp-content/uploads/strojirenstvi/STR_Stipendijni_rad.pdf.

KRUNTORÁDOVÁ, Markéta. 2013. Workforce diversity studentu generace Y ekonomického zameření/Workforce diversity of generation Y students of economics-oriented fields of studies. *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 7(17), 90-100. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1511020755?accountid=17116>.

KUČEROVÁ Dagmar. 2016. *Podnikatel.cz: Získejte nového zaměstnance příspěvkem na studium. Víme, jak na to* [online]. 2016 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-na-stipendium-respektive-motivacni-prispevek-studenta-ci-ucne/>.

LEWIS, Angela. 2010. Facebook and Twitter: Socially network yourself to success. TRAINING & DEVELOPMENT IN AUSTRALIA [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/208559768/33BDEC07D42C403APQ/3?accountid=17116#center>

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

PELC, Vladimír. 2011. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM. 2015. *Aon Best Employer*. [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/11/TZ_Best-Employers-2015.pdf.

POPOVIČOVÁ, Jana. 2008. *FinExpert: Staňte se atraktivním zaměstnavatelem* [online]. 2008 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/stante-se-atraktivnim-zamestnavatelem>.

RÁDIO CONTACT LIBEREC. 2017. *Obchod*. [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://www.rcl.cz/obchod>.

Recruitment Trends 2014. Databáze ProQuest Central [online]. New Delhi, 2014 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1519075421/abstract/4E257FCC8B794E4APQ/1?accountid=17116>.

SIEGEL, Zbyněk. 2012. *Rady a tipy pro uchazeče*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4407-0.

Střední škola strojní, stavební a dopravní Liberec. 2017. *Stipendijní program Magna*. [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://sslbc.cz/stipendijni-program-magna/>.

ŠTÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. 2011. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4741-512.

ŠIMÁKOVÁ, Markéta. 2017. *IDNES.cz. Odbornice: Naučme se pracovat s generací Y. Budeme ji potřebovat*. [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/zamestnani-generace-y-digitalni-revoluce-f1p-/podnikani.aspx?c=A170328_112137_podnikani_kho.

ŠKOLA ROKU DOPORUČENÁ ZAMĚSTNAVATELI. 2017. *Oceněné školy* [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.doporucenozamestnavateli.cz/>.

ŠNAJDROVÁ, Lucie. 2014. *Spolupráce odborných škol a firem. Moderní vyučování* [online]. Kladno: Aisis, o.s. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.modernivyucovani.cz/spoluprace-odbornych-skol-firem/>.

Šroubárna Turnov. 2018. [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://sroubarnaturnov.eu/>.

ŠTĚRBOVÁ, Lucie. 2013. *Aira Bloguje: 5 ZLATÝCH PRAVIDEL FIREMNÍHO FACEBOOKU: NEZAHLCUJTE A CHOVEJTE SE LIDSKY!* [online]. [cit. 2018-04-08].

Dostupné z: <https://blog.aira.cz/5-zlatych-pravidel-firemniho-facebooku--nezahlcujte-a-chovejte-se-lidsky>.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI. 2017. *Veletrh pracovních příležitostí T-Fórum*. [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.ef.tul.cz/kalendar-akci/142/>.

ULBRICH, Martin. 2014. *StudentMag: Jak funguje LinkedIn? Naučte se používat největší profesionální síť* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://studentmag.topzine.cz/jak-funguje-linkedin-naucte-se-pouzivat-nejvetsi-profesionalni-sit/>

URBANOVÁ, Eva. 2016. *WORKtest klíč k výkonu. Fluktuace – hrozba či nový stimul?* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.worktest.cz/store/fluktuace-clanek-1682016.pdf>.

Bibliografie

HEADWORTH, Andy. 2015. *Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7370-9.

HRINDOVÁ, Eva. 2013. *Ipodnikatel.cz: Potřebujete pro svoje podnikání Facebook stránku? 10 prvních kroků* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Internetovy-marketing/potrebuje-pro-svoje-podnikani-facebook-stranku-10-prvni-kroku.html>.

LADKIN, Adele., Dimitros BUHALIS. 2016. Online and social media recruitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 327-345. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1759326472?accountid=17116>.

Profesia.cz. © 1997-2018. *Průvodní versus motivační dopis*. [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/motivacni-dopis/pruvodni-versus-motivacni-dopis/41045?detail=1>.

REZLEROVÁ, Jaroslava. 2009. *Kariera Web: Příchod generace Y na trh práce* [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>.

Seznam příloh

Příloha A: Vstupní dotazník pro uchazeče o práci ve Šroubárně Turnov, a.s.	87
Příloha B: Náhled na úvodní stranu webové stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s... ..	89
Příloha C: Náhled na kariérní stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s.	90
Příloha D: Inzerát zveřejněný v regionálním periodiku Turnovsko v Akci	91
Příloha E: Návrh stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s. na sociální síti facebook – sekce „Informace“	92
Příloha F: Návrh stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s. na sociální síti facebook - sekce "Hlavní stránka"	93
Příloha G: Registrační formulář k účasti na veletrhu práce EDUCA MY JOB LIBEREC.	94

Příloha A: Vstupní dotazník pro uchazeče o práci ve Šroubárně Turnov, a.s.

 OSOBNÍ DOTAZNÍK				
Příjmení..... Jméno..... titul.....				
Rodné příjmení.....				
Datum narození.....			Národnost.....	
Rodné číslo.....			Státní příslušnost.....	
Místo a okres narození.....				
Rodinný stav.....				
Bydliště - trvalé.....			PSČ.....	
.....			Telefon.....	
Bydliště - přechodné.....				
Adresa k doručování.....				
RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI				
Manžel (ka), druh, družka:				
příjmení, jméno.....			Rodné číslo.....	
bydliště.....				
zaměstnání.....				
Děti:				
příjmení, jméno.....			Rodné číslo.....	
bydliště.....				
zaměstnání, studium.....				
příjmení, jméno.....			Rodné číslo.....	
bydliště.....				
zaměstnání, studium.....				
příjmení, jméno.....			Rodné číslo.....	
bydliště.....				
zaměstnání, studium.....				
VZDĚLÁNÍ				
Dokončené	Název školy, adresa, obor	Počet tříd	Datum ukonč.	Druh zkoušky
základní				
vyučen				
ÚSV				
ÚSO				
ÚSO+vyuč.				
VŠ				
nedokončené				
ÚSV - úplné střední všeobecné, ÚSO - úplné střední odborné, VŠ - vysokoškolské				
Řidičský průkaz: vlastním ANO NE skupina A B C D E T				
Uveďte další platné průkazy, které vlastníte (např. řízení VZV, obsl.zdvih.zarřízení, regál zakladač apod.), znalost cizích jazyků				
.....				
.....				

PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ

Organizace, firma, sídlo	Pracovní zařazení	Od	Do

Máte ještě jiný pracovní úvazek? ANO NE charakter (prac.poměr, dohoda).....
 v organizaci, firmě.....druh činnosti.....rozsah.....
 Podnikáte soukromě? ANO NE v jaké činnosti.....
 Pobíráte důchod? ANO NE druh.....datum výměru.....
 Změněná pracovní schopnost-invalidita.....od.....
 Váš zdravotní stav.....
 Je proti Vám vedeno soudní řízení? ANO NE důvod.....
 Je proti Vám vedeno exekuční řízení? ANO NE kým.....
 čj.ze dne.....ve výši.....
 Zdravotní pojišťovna.....Číslo účtu.....
 Odkud jste se o dané pracovní pozici dozvěděl(a)?.....

Čestně prohlašuji, že jsem nic nezamlčel (a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé. V případě, že se některý z údajů, který jsem uvedl (a) v tomto dotazníku v budoucnu ukáže nepravdivým, nebo se ukáže, že jsem uvedl (a) někoho v omyl, beru na vědomí, že proti mně mohou být uplatněny sankce dle platných právních předpisů.

Vyplněním tohoto dotazníku uděluji souhlas s tím, že osobní údaje v rozsahu zde uvedeném je společnost Šroubárna Turnov, a.s. oprávněna dále zpracovat a využívat pro účely evidence uchazeče o zaměstnání a to po celou dobu do uzavření pracovního poměru nejdéle na dobu 1 roku.

V Turnově dne..... podpis.....

Údaje v tomto dotazníku ověřil.....

V Turnově dne.....

Zdroj: Interní materiály společnosti Šroubárna Turnov, a.s. – upraveno

Příloha B: Náhled na úvodní stranu webové stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s.



Zdroj: Internetové stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s., 2017

Příloha C: Náhled na kariérní stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s.



Úvod Vize **Informace** ▾ Kontakty Certifikáty Výroba ▾ Produkty ▾     

Hledáme vhodné kandidáty na pozice:

Seřizovač včetně obsluhy tvářecích strojů

- požadujeme SO technického nebo strojního zaměření
- odpovědnost, schopnost pracovat v týmu
- práce v třísměnném provozu

HFC – pracovník čištění výrobků

- požadujeme vyučení – strojní obor výhodou
- práce v třísměnném provozu
- požadujeme odpovědnost, samostatnost
- Obsluha strojů
- požadujeme vyučení v technickém oboru
- manuální zručnost, samostatnost

STROJNÍ TRŽIDĚNÍ

- požadujeme vyučení – strojní obor výhodou
- nepřetržitý provoz

OBSLUHA KALÍČÍCH LINEK – KALIČ

- požadujeme střední odborné vzdělání – technický nebo strojní obor výhodou
- praxe ve strojírenském oboru a znalost práce na PC
- schopnost pracovat v týmu
- nepřetržitý provoz

ŠROUBÁRNA TURNOV NABÍZÍ VOLNÉ POZICE PRO BRIGÁDNÍKY!

NABÍZÍME: Stabilizační příspěvek, samostatnou práci, možnost dalšího vzdělávání, pět týdnů dovolené, závodní stravování

V případě Vašeho zájmu o účast ve výběrovém řízení zašlete svůj životopis na adresu společnosti nebo na e-mailovou adresu:

rhejdukova@sroubtu.cz Případně volejte personální oddělení č. **481 440 370**

Zdroj: Internetové stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s., 2017

Bezručova 788, 511 23 Turnov

 **Šroubárna Turnov** a.s.

HLEDÁME VHODNÉ KANDIDÁTY NA POZICE:

SEŘIZOVAČ VČETNĚ OBSLUHY TVÁŘECÍCH STROJŮ

- SO technického nebo strojního zaměření • odpovědnost, schopnost pracovat v týmu • práce v třísměnném provozu

OBSLUHA STROJŮ

- vyučení v technickém oboru • manuální zručnost, samostatnost

STROJNÍ TŘÍDĚNÍ

- požadujeme vyučení – strojní obor výhodou • nepřetržitý provoz

OBSLUHA KALÍČÍCH LINEK - KALIČ

- střední odborné vzdělání – technický nebo strojní obor výhodou
 - praxe ve strojírenském oboru a znalost práce na PC
 - schopnost pracovat v týmu • nepřetržitý provoz

PRACOVNÍK KOMPATIBILITY HFC

- požadujeme vyučení – strojní obor výhodou • průkaz MDV
 - třísměnný provoz

VOLNÉ POZICE PRO BRIGÁDNIKY

Nabízíme: stabilizační příspěvek, samostatnou práci, možnost dalšího vzdělávání, pět týdnů dovolené, závodní stravování.

V případě Vašeho zájmu o účast ve výběrovém řízení zašlete svůj životopis na adresu společnosti nebo na e-mailovou adresu: rhejdakova@sroubta.cz
Případně volejte personální oddělení č. 481 440 370.

Zdroj: Turnovsko v akci, 2017

Šroubárna Turnov, a.s.

[Stránka](#)
[Doručené zprávy](#)
[Upozornění](#)
[Přehledy](#)
[Nástroje pro zveřejňování](#)
[Nastavení](#)
[Nápověda](#)

Šroubárna Turnov, a.s.

Vytvořit @uživatelské_jméno stránky

Hlavní stránka
Příspěvky
Hodnocení
Videa
Fotky
Informace
Komunita

[Propagovat](#)

Spravovat propagace

To se mi líbí

Sledovat

Sdílet

...

Poslat zprávu

Informace

[Upravit informace o stránce](#)

NAJDETE NÁS

- Bezručova 788 Turnov [Zobrazit trasu](#)
- Šroubárna Turnov, a.s. [Poslat zprávu](#)
- Volat 481 440 111

OBCENÉ INFORMACE

Kategorie	Průmyslová společnost	Upravit
Jméno	Šroubárna Turnov, a.s.	Upravit
Uživatelské jméno	Vytvořit @uživatelské_jméno stránky	

INFORMACE O FIRMĚ

- Založeno dne 1951
- This Page represents a corporate office or headquarters
- [Upravit Mise](#)

DALŠÍ KONTAKTNÍ INFORMACE

- obchod@sroubtu.cz
- <http://sroubamturnov.eu/>
- [Upravit Ostatní účty](#)

PŘÍBĚH

Představení Šroubárny

Společnost Šroubárna Turnov je akciovou společností s téměř 70 lety praxe v oboru, která po celou dobu své existence sídlí v příjemném prostředí města Turnov.

Jak již název společnosti napovídá, vyrábí šrouby, podložky a soustruženou výrobu zejména pro automobilový průmysl a je předním dodavatelem těchto komponent také pro výrobce kompresorů.

Roč...

[Zobrazit víc](#)

92

Příloha F: Návrh stránky společnosti Šroubárna Turnov, a.s. na sociální síti facebook - sekce "Hlavní stránka"

Šroubárna Turnov, a.s.
Vytvořit @uživatelské_jméno stránky

Hlavní stránka
Příspěvky
Hodnocení
Zobrazit další
Propagovat
Spravovat propagace

Šroubárna Hlavní stránka Hledat přátele

Stránka Doručené zprávy Upozornění Přehledy Nástroje pro zveřejňování Nastavení Nápověda

Šroubárna Turnov, a.s.
To se mi líbí Sledovat Sdílet Poslat zprávu

Stav Fotka nebo video Živé vysílání Událost, Produkt +

Něco sem napište...

Průmyslová společnost v Turnov
Čeština · English (US) · Slovenčina · Español · Português (Brasil)

Soukromí · Smluvní podmínky · Reklamy · Volby reklamy · Cookies · Další · Facebook © 2018

Příspěvky

Šroubárna Turnov, a.s.
10 duben v 19:08

SEŘIZOVAČ VČETNĚ OBSLUHY TVÁŘECÍCH STROJŮ
požadujeme SO technického nebo strojního zaměření
odpovědnost, schopnost pracovat v týmu
práce v třísměnném provozu

HFC – PRACOVNÍK ČIŠTĚNÍ VÝROBKŮ
požadujeme vyučení – strojní obor výhodou
práce v třísměnném provozu
požadujeme odpovědnost, samostatnost
Obsluha strojů
požadujeme vyučení v technickém oboru
manuální zručnost, samostatnost

STROJNÍ TŘÍDĚNÍ
požadujeme vyučení – strojní obor výhodou
nepřetržitý provoz

OBSLUHA KALÍČÍCH LINEK – KALIČ
požadujeme střední odborné vzdělání – technický nebo strojní obor
výhodou
praxe ve strojírenském oboru a znalost práce na PC
schopnost pracovat v týmu
nepřetržitý provoz

NABÍZÍME: Stabilizační příspěvek, samostatnou práci, možnost dalšího vzdělávání, pět týdnů dovolené, závodní stravování

V případě Vašeho zájmu o účast ve výběrovém řízení zašlete svůj životopis na adresu společnosti nebo na e-mailovou adresu: rheidukova@sroubtu.cz Případně volejte personální oddělení č. 481 440 370

Zdroj: vlastní zpracování

REGISTRAČNÍ FORMULÁŘ (OBJEDNÁVKA NA VELETRH)

OBJEDNAVATEL							
Název společnosti:		Šroubárna Turnov, a.s.					
Fakturační adresa:		Bezručova 788, Turnov 511 23					
IČ: 46504613		DIČ: CZ46504613		Plátci DPH		☒ ano ☐ ne	
Korespondenční adresa: (v případě že liší od fakturační)							
Statutární zástupce:		Ing. Jaroslav Vávra					
www:		www.sroubarnaturnov.eu					
Kontaktní údaje							
Kontaktní osoba:		Radka Hejduková					
Telefon:		481 440 370		Email:		rhejdukova@sroubtu.cz	
Název společnosti na atičce: (v případě grafického polepu vyplňte)		Šroubárna Turnov, a.s.					
POLOŽKY OBJEDNÁVKY							
Místo na výstavní ploše – číslo:		A23		☒ vybavený stánek ☐ samostatná výstavní plocha		o velikosti 4 m ²	
CENA ZA STÁNEK / PLOCHU						14 400 Kč	
Další vybavení nad rámec vybaveného výstavního stánku nebo k samostatné výstavní ploše							
POLOŽKA	ROZMĚR	CENA	POČET	POLOŽKA	CENA	POČET	
Pult plný	50 x 50 x 83 cm	700 Kč	0	Židle	100 Kč	0	
	50 x 50 x 110 cm		0	Barové židle	200 Kč	0	
	100 x 50 x 83 cm		0	Stůl (80 x 80 cm)	400 Kč	0	
	100 x 50 x 110 cm		0	Bistro stolek	300 Kč	0	
	100 x 100 x 83 cm		0	Uzamykatelné skříně	800 Kč	0	
	100 x 100 x 110 cm		0	Bodové světlo	300 Kč	0	
Pult prosklený	50 x 50 x 83 cm	700 Kč	0	Závěsný věšák na stěnu	150 Kč	0	
	50 x 50 x 110 cm		0	Stojanový věšák	150 Kč	0	
	100 x 50 x 83 cm		0	Odpadkový koš	100 Kč	0	
	100 x 50 x 110 cm		0	Elektrická zásuvka	150 Kč	0	
	100 x 100 x 83 cm		0	Prezentační panel naležto/na výšku	1 000 Kč	0	
	100 x 100 x 110 cm		0	Koberce	150 Kč/m ²	0	
Vitrína	50 x 50 x 2500 cm	1 500 Kč	0	Polep panelu stěny stánku	1800 Kč/ks	0	
	100 x 50 x 2500 cm		0	Grafický celopolep stíky	1000 Kč	0	
	100 x 100 x 2500 cm		0				
Regál	100 x 25 x 2500 cm	700 Kč	0	Televize	9900 Kč	0	
	100 x 50 x 2500 cm		0				
Policové skice	100 x 30 x 2500 cm	400 Kč	0				
CENA DALŠÍHO VYBAVENÍ						0 Kč	

PREZENTACE NA VELETRHU			
Placená inzercie ve veletržním katalogu	7000 Kč/strana A5	☒ ANO	Počet stran: 1
Bezplatná prezentace v průběhu veletrhu	☐ Multimediální kostka	☐ Prezentace v přednáškovém sále	
	☐ Účast v doprovodném programu (nutno vyplnit samostatnou přihlášku)		
CENA ZA PREZENTACI		7 000 Kč	
CENA CELKEM bez DPH		21 400 Kč	