



# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání zaměstnanců ve společnosti 2N Telekomunikace  
a.s.

Recruitment of Employees in 2N Telecommunication a.s.  
Company

## STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

## STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

STEJSKAL

OLDŘICH

2017

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Stejskal	Jméno:	Oldřich	Osobní číslo:	437906
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Získávání zaměstnanců ve společnosti 2N Telekomunikace a.s.

Název bakalářské práce anglicky:  
Recruitment of Employees in 2N Telecommunication a.s. Company

Pokyny pro vypracování:  
Cílem a zároveň i přínosem této práce je vybrání neefektivnější a ekonomicky přijatelné metody získávání zaměstnanců, aby docházelo k zvýšení počtu kvalitních uchazečů o neobsazená místa ve společnosti 2N Telekomunikace a.s.. V teoretické části se budu především věnovat procesu získávání zaměstnanců a rozdělení možných metod získávání zaměstnanců. Praktická část bude věnována získání zaměstnanců metodou, která bude vyhovující pro společnost 2N Telekomunikace a.s..

Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2001. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3 vyd. Praha: Management Press, 2004. 364 s. ISBN 80-7261-033-3. KADLEC, J. People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment. Prague: Jobs Consulting, c2013. ISBN 978-80-260-4174-0. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9

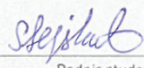
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017  
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26-04-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

STEJSKAL, Oldřich. *Získávání zaměstnanců ve společnosti 2N Telekomunikace a.s.* Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 08. 2017

Podpis:

# Poděkování

Velké poděkování patří mé vedoucí bakalářské práce paní Ing. Kláře Šimonové, která mi svými odbornými radami a motivací pomohla s vypracováním této práce.

# Abstrakt

Cílem této práce je prozkoumání „klasických i moderních“ metod získávání zaměstnanců za účelem zvýšení počtu kvalitních uchazečů o nabízené volné pozice. Zároveň zanalyzovat náborové metody společnosti 2N Telekomunikace a.s. a navrhnout zlepšení, která pomohou získat nejvhodnější zaměstnance. Metody využívané společností 2N Telekomunikace a.s. jsou hodnoceny pomocí grafu získaných zaměstnanců za stanovené období a pomocí nákladových ukazatelů. Vzhledem k výsledkům šetření bylo navrženo několik možností, jak zlepšit náborové strategie, které mohou pomoci i jiným společnostem.

## Klíčová slova

Metody získávání zaměstnanců, hodnocení metod získávání, e-recruitment, nábor, lidské zdroje, HR marketing

# Abstract

The goal of this theses is research of "classic and modern" recruitment methods to raise interest of quality candidates. Also, to analyse recruitment methods of 2N Telecommunication a.s. company and suggest innovations to help recruiting the fittest employees. Recruitment methods used by 2N Telecommunications a.s. company are evaluated by two main indicators. By a graph of recruited employees and by cost indicators. Because of results, it was suggested a few options to improve recruitment strategy. These options also could help other companies in recruitment.

## Key words

Recruitment methods, evaluation recruitment methods, e-recruitment, recruiting, human resources, HR marketing

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1 Proces získávání zaměstnanců.....</b>	<b>7</b>
1.1 Plánování lidských zdrojů .....	7
1.2 Analýza práce a identifikace požadavků na uchazeče .....	8
1.3 Zpracování strategie získávání .....	8
<b>2 Zdroje získávání zaměstnanců.....</b>	<b>10</b>
2.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců .....	10
2.2 Vnější zdroje zaměstnanců .....	11
2.2.1 Doporučení současného zaměstnance .....	12
2.2.2 Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni) .....	12
2.2.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince .....	13
2.2.4 Letáky vkládané do poštovních schránek .....	13
2.2.5 Inzerce ve sdělovacích prostředcích .....	13
2.2.6 Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi.....	14
2.2.7 Spolupráce s úřady práce .....	14
2.2.8 Veletrhy pracovních příležitostí .....	15
2.2.9 Personální agentury.....	15
2.2.10 Online získávání (e-recruitment) .....	16
2.3 Moderní HR .....	20
2.3.1 HR Marketing, Employer Branding .....	20
2.4 Hodnocení efektivnosti metod získávání .....	20
<b>3 Shrnutí teoretické části .....</b>	<b>21</b>
<b>4 Představení společnosti 2N Telekomunikace a.s. ....</b>	<b>23</b>
4.1 Historie společnosti .....	23
4.2 Personální oddělení 2N Telekomunikace a.s. ....	23
4.3 Využívaný software .....	24
4.4 Využívané metody získávání z vnitřních zdrojů ve 2N Telekomunikace a.s.....	25
4.5 Využívané metody získávání z vnějších zdrojů ve 2N Telekomunikace a.s.....	25
4.5.1 Doporučení stávajícím zaměstnancem .....	26



4.5.2	Personální agentury a „headhunting“ .....	27
4.5.3	Pracovní portály .....	27
4.5.4	LinkedIn .....	27
4.5.5	2n.cz .....	28
4.5.6	Sociální sítě .....	28
4.5.7	Spolupráce se vzdělávacími institucemi - pracovní veletrhy a exkurze .....	28
<b>5</b>	<b>Náklady používaných metod získávání .....</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Shrnutí výsledků .....</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Návrhy na změny .....</b>	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>35</b>
	<b>Prameny .....</b>	<b>36</b>
	Bibliografické prameny .....	36
	Elektronické prameny .....	36
	Jiné prameny .....	38
	<b>Přílohy .....</b>	<b>40</b>
	Ukázky newsletteru personálního oddělení (květen 2017) .....	40
	Ukázka příběhu úspěšných (success stories) používaných v inzerátech ve společnosti 2N Telekomunikace a.s. ....	42
	Návrh firemního Instagramu podle společnosti STRV .....	42
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>43</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>44</b>

# Úvod

Lidské zdroje jsou tím, co vede společnost k úspěchům a rozvoji, a proto by měla každá společnost věnovat svým stávajícím i budoucím zaměstnancům velkou pozornost. Zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců je tedy velmi důležitým krokem k dosažení cílů organizace. Pokud firma nemá k dispozici dostačující množství pracovníků, pak jsou její zaměstnanci přetížení prací, nejsou schopni plnit pracovní úkoly co do množství ani co do kvality. Tím jsou vystaveni stresu, což zvyšuje procento úrazů na pracovišti, onemocnění a konfliktů (Koubek, 2011, s. 38).

Hlavním úkolem každého personálního oddělení je získat, udržet, využít a rozvíjet zaměstnance. Mezi první úkoly patří již zmíněné získávání zaměstnanců, které se stále modernizuje. Rozšiřující se možnosti a dostupnost informačních technologií zrychlují, zkvalitňují a usnadňují organizační cestu k potenciálním uchazečům. Získávání zaměstnanců díky internetu (neboli e-recruitment) se tak stává oblíbenou náborovou metodou a odstrkuje „starší“ metody (vhazování letáků do schránek, inzerce v novinách atd.) do pozadí.

V květnu 2017 poklesla míra nezaměstnanosti v České republice na 4,1 % a bylo nabízeno 147 tis. volných pracovních míst, což je nejvíce od roku 1996. Společnosti, jako je mnou vybraná 2N Telekomunikace a.s., se tak stále více potýkají s nedostatečným počtem kvalifikovaných zaměstnanců. Kvůli této situaci se firmy snaží odlišit, dát do náboru fantazii a přilákat tak potenciálního zaměstnance k sobě. Inzerce práce se tak mění z nabídky na konkurenční boj o pracovníky. Při náboru je tedy velmi důležité zvolit tu pravou metodu a taktiku a dělat ji správně.

Cílem této práce je tedy prozkoumání „klasických i moderních“ metod získávání zaměstnanců za účelem zvýšení počtu kvalitních uchazečů o nabízené volné pozice, zároveň zanalyzovat náborové metody společnosti 2N Telekomunikace a.s. a navrhnout zlepšení, která pomohou získat nejvhodnější zaměstnance.

Výsledkem by měly být metody, které zapůsobí a přitáhnou vyšší počet kvalitních uchazečů, nebudou v rozporu s kulturou společnosti a budou ekonomicky přijatelné.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Proces získávání zaměstnanců

V procesu získávání účinkují dvě hlavní strany. Na té první stojí zaměstnavatelé, kteří se utkávají v konkurenčním boji s ostatními zaměstnavateli o přízeň potenciálních zaměstnanců. Na druhé straně jsou již zmiňovaní potenciální zaměstnanci, kteří si vybírají z nabídek zaměstnavatelů. Důležitým faktorem pro budoucí spolupráci mezi stranami je načasování jejich aktivit. Poté už jen záleží na sladění jejich představ a požadavků (Dvořáková a kol., 2012, s. 145).

Podle Koubka (2015, s. 131) je výhodné dodržovat určitý postup v získávání zaměstnanců, který se během času zformuloval do několika hlavních kroků. Dodržování těchto kroků pomáhá organizaci vyhnout se časovým, peněžním a jiným ztrátám. Zároveň se tím minimalizuje doba, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazeno.

*„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídaní uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování“* (Koubek, 2015, s. 131).

Proces získávání zaměstnanců se skládá z několika kroků:

- Plánování lidských zdrojů
- Analýza práce, identifikace požadavků pro uchazeče
- Zpracování strategie a vybrání metod získávání zaměstnanců

(Dvořáková a kol. 2012, s. 146)

Nelze ani jeden z těchto kroků vynechat, protože porušení tohoto řetězce může znamenat například vypsání špatných požadavků pro zaměstnance, vypsání nepotřebné volné pracovní pozice, ale hlavně plýtvání peněžních prostředků společnosti.

## 1.1 Plánování lidských zdrojů

Počátečním bodem, kdy je potřeba začít s oslovením trhu práce k získání zaměstnanců, je plánování lidských zdrojů. Podle Dvořákové (2012, s. 120) je plánování lidských zdrojů procesně zaměřené rozhodování o tom, kolika pracovníky a dokdy organizace potřebuje zaplnit nebo rozšířit své řady.

Plánováním získáváme předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje, která pomáhá managementu s rozhodováním o získávání zaměstnanců, nadbytečnosti zaměstnanců, interní mobilitě, podnikovém vzdělávání atd. Plánování vyžaduje přemýšlet do budoucnosti a dále správně využít tyto informace k co nejefektivnějšímu zhodnocení lidského kapitálu.

Armstrong (2015, s. 263, podle Rothwellové 1995) rozlišuje dva druhy plánování, a to tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů.

- Tvrdé: *„Identifikovat pravděpodobný soulad nebo nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po správném počtu lidí se správnými schopnostmi.“*
- Měkké: *„Odhalovat dopady uskutečňování strategie organizace na rozvoj lidí, kulturu a postoje, stejně jako na počty a schopnosti lidí.“*

V šedesátých letech 20. století se předvídání budoucího vývoje společnosti vytvářelo především z minulých trendů nabídky a poptávky po práci, což bylo velice nepřesné a neaktuální. V současnosti se společnosti soustředí na informace týkající se řízení, díky kterým je možné poznat a pochopit příčiny a důsledky určitých jevů. Za půl století se tak plánování vyvinulo z kvantitativních odhadů poptávky a nabídky na základě trendů a čísel v soubor činností, které ovlivňují celou řadu procesů a vývoje společnosti (Armstrong 2015, s. 263).

## 1.2 Analýza práce a identifikace požadavků na uchazeče

Dalším krokem k získávání zaměstnanců a tím také přispění k vývoji naplňování cílů společnosti je analýza pracovního místa a identifikace požadavků na uchazeče. Mezi požadavky na uchazeče patří například znalosti, schopnosti, dovednosti a jiné osobnostní charakteristiky. Zároveň touto fází dochází k utřídění faktů, které budou dále potřeba k uveřejnění správné nabídky pracovní pozice.

Musíme vědět vše potřebné o pracovní pozici, práci a pracovních podmínkách. Práci se rozumí budoucí výkon vybraného kandidáta rozdělený do jednotlivých aktivit, které bude vykonávat. Lze využít dostatečně aktuálních analýz pracovní pozice, ale je doporučeno ji znovu přezkoumat, aby při získávání byly všechny požadované atributy pozice aktuální. Tím zmenšíme procento pozdějších problémů vykonávání práce zaměstnance, jeho začlenění a kooperaci (Koubek 2015, s. 132).

Podle Dvořákové (2012, s. 142) je výstupem analýzy popis pracovního místa, který je shrnutím údajů o pracovním místě. Přesněji obsahuje údaje jako: Název, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod. Dalším výstupem jsou specifikace pracovního místa, které zahrnují údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance jako například dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, požadované chování, motivace, zdravotní způsobilost apod.

## 1.3 Zpracování strategie získávání

Další částí v oblasti získávání zaměstnanců je zpracování strategie získávání, do které patří tyto body:

- Jakou pracovní sílu
- Z jakých zdrojů
- Pomocí jakých metod
- Za jaké náklady
- V jakém časovém plánu

(Dvořáková a kol. 2012, s. 146)

Volba metody získávání zaměstnanců a tím určení celé strategie závisí podle Koubka (2011, s. 79) na tom, zda se rozhodneme získávat zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů a jaké máme požadavky na pracovníka (povolání, vzdělání, praxe atd.). Důležité je si také uvědomit jaké potenciální uchazeče chceme přitáhnout. Musíme vědět, jak jsou vzácní, jaká je situace na lokálním trhu práce, kolik můžeme na jejich získání vynaložit prostředků atd. Na základě

těchto informací je dalším krokem výběr metody získávání. Každá metoda má své výhody a nevýhody, které je potřeba znát k dosažení požadovaných výsledků.

Koubkovo tvrzení Dvořáková a kol. (2012, s. 147) potvrzují a uvádí, že organizace musí rozpoznat jaká metoda získávání, vzhledem k obsazovanému místu, je pro ni nejvhodnější. Rozpoznání nejvhodnější metody závisí na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích, kvalitě přípravných prací a také na analýzách přecházejících procesů získávání zaměstnanců.

## 2 Zdroje získávání zaměstnanců

Získání zaměstnance na uvolněnou pracovní pozici vychází z popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a kompetenčního modelu pracovníka. Prvním krokem je zvážení možnosti obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnancem z interních zdrojů a zvolení způsobu, jak budou pracovníci informováni o volné pozici. Pokud zvolíme získávání z externích zdrojů, je důležité rozeznat, jaké informace jsou možné poskytnout potenciálním zájemcům o volné pracovní místo. Cílem procesu získávání je udržení komunikace s uchazeči, abychom získali optimální počet uchazečů a podle jejich informací mohli posoudit, zda jsou vhodnými kandidáty (Kocianová 2010, s. 79).

### 2.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců

Armstrong (2015, str. 276) souhlasí, že je správné nejdříve uvažovat o interních zdrojích uchazečů. Dodává, že je také možné se pokusit kontaktovat a zkusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se navrátili do podniku. Také je možné využít doporučení stávajících zaměstnanců nebo banku talentů, ve které jsou uloženy informace o vhodných uchazečích.

Pokud se společnost rozhodne obsadit uvolněné místo z řad svých zaměstnanců, dává tím najevo svou personální politiku. Kariérní postup může správně namotivovat a udržet klíčové pracovníky v organizaci. Dalšími výhodami oproti získávání z vnějších zdrojů jsou nižší náklady a časová náročnost. Pokud se rozhodneme obsazovat z těchto zdrojů, existují určitá pravidla a tj. posouzení výkonnosti a schopností zaměstnance, řízení kariéry pracovníků a plány na osobní rozvoj (Kociánová, 2010, s. 83).

Dvořáková a kol. (2012, s. 149) uvádějí, že získávání zaměstnanců z vlastních řad je velice výhodné, protože:

- *„Zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a může činit spolehlivější rozhodnutí o vnitřní mobilitě zaměstnanců.*
- *Zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců.*
- *Zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, iniciativu a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají nabídky učít se a příležitosti růst.*
- *Pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, když jim nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu.*
- *Manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu.“*

Na druhou stranu uvádí i negativa řízení vnitřní mobility. Při rozhodování může vedoucí zaměstnanec nebo personální oddělení zohledňovat i jiné faktory zaměstnance než jen jeho pracovní výkony a schopnosti. Do rozhodování mohou proniknout i osobní vztahy a sympatie k zaměstnanci, které nemusí korelovat s výkonností zaměstnance a mohou tak narušit správné rozhodnutí (Dvořáková a kol. 2012, s. 150).

Kocianová (2010, s.83) shrnuje negativa obsazení z vlastních řad zaměstnanců takto:

- *„Omezený výběr.*

- „Provozní slepota“ dlouholetých pracovníků (neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy).
- Často nezbytné náklady na vzdělání a rozvoj.
- V případě povýšení pracovníka:
  - o Zklamání a rivalita kolegů (kariérní postup nemá vždy pozitivní vliv na mezilidské vztahy).
  - o Automatické povyšování se.
  - o Pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, může skupina v pozici vedoucího odmítat.
  - o Tzv. „Peterův princip“: Lidé často stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou již nemají schopnosti (to bývá jejich poslední místo v postupu); jde o to, aby nebyli pracovníci povyšováni až na místo, na které již nestačí.
- Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka (který byl vybrán z vnitřních zdrojů).“

Získání zaměstnance z vlastních řad má tedy hodně svých plusů i mínusů. Je tedy důležité, aby společnost měla své řízení následnictví naprosto zvládnuté a byla opatrná a precizní při dosazování vhodného pracovníka.

*„Úspěšné organizace obvykle dávají přednost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, čímž především zhodnocují investice do vlastních zaměstnanců. Pokud nemají odpovídající vnitřní zdroje, uspokojují současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců z vnějších zdrojů“ (Šikýř 2014, s. 92).*

## 2.2 Vnější zdroje zaměstnanců

Zaměstnanci z vnějších zdrojů mohou přinést do organizace nové přístupy k řešení problémů. Svým odlišným náhledem na věc, se mohou stát inspirací ke změnám v podniku. Do již zmíněných vnějších zdrojů zaměstnanců spadají absolventi školy, ženy po mateřské dovolené, muži po rodičovské dovolené, uchazeči o zaměstnání evidovaní úřadem práce, občané se zdravotním postižením, občané v produktivním věku a cizinci. Zaměstnavatel však musí investovat do pracovní a sociální adaptace nových zaměstnanců, aby mohli naplno ukázat své schopnosti a podávat očekávané pracovní výkony (Dvořáková a kol. 2012, s. 146). Šikýř (2014, s. 92) vidí výhody vnějších zdrojů v potenciálu schopných a motivovaných nových lidí, kteří mohou svými zkušenostmi, podněty a nápady přispět k pozitivním změnám v podniku.

V nedostatku příslušných informací o aktuální situaci na trhu práce a potenciálních uchazečích o zaměstnání vidí Šikýř (2014, s. 92) značnou nevýhodu vnějších zdrojů zaměstnanců. Dalšími negativy jsou časová náročnost a vyšší peněžní náklady na získání vhodných uchazečů a na jejich pozdější odbornou adaptaci.



## 2.2.1 Doporučení současného zaměstnance

Tato metoda patří na pomezí vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 99) uvádí, že doporučení současným zaměstnancem patří do vnitřních zdrojů, ale jiní autoři (např. Dvořáková a kol. 2014, s. 148) uvádí, že tato metoda patří do vnějšího získávání.

Podle Koubka (2015, s. 136) patří doporučení současným pracovníkem organizace mezi pasivní metody získávání zaměstnanců.

Pro úspěšnost této metody je zapotřebí vytvořit informativní podklady, aby se zaměstnanci dozvěděli o uvolněných pracovních místech a měli možnost prostudovat požadavky na uchazeče. Pro vyšší zájem o tyto informace se používají stimulanty v podobě např. peněžní odměny, kterou zaměstnanec získá při doporučení vhodného uchazeče.

Výhodou této metody je podle Koubka (2011, s. 83) časová i peněžní nenáročnost.

Protože si zaměstnanec nechce svým doporučením pokazit jméno u zaměstnavatele, jsou doporučení uchazeči většinou velice dobře připraveni a bývají vhodní svými odbornými znalostmi i osobnostními charakteristikami.

Dvořáková a kol. (2014, s. 149) poukazují na výhodnost neformální metody. Uvádí, že z komparativních studií o metodách získávání vyplývá, že u neformálnějších metod je vyšší pravděpodobnost dlouhodobějšího pracovního vztahu než u formálních metod.

„Nevýhodou této metody je omezená možnost výběru z většího počtu zaměstnanců“ (Koubek 2015, s. 136).

## 2.2.2 Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)

Metoda využití vývěsek je uváděna jako vnitřní i vnější zdroj zaměstnanců. Využitím vývěsky uvnitř organizace dochází k informování stávajících zaměstnanců ohledně volného místa, na které mohou doporučit někoho ze svých známých.

Tato metoda je podle Koubka (2015, str. 137) relativně časově i peněžně nenáročnou metodou získávání zaměstnanců. Základem této metody je umístění vývěsky, které bývá zpravidla na místech, kudy procházejí všichni zaměstnanci. Zde se mohou informovat o otevřených pracovních pozicích, o které mají možnost se ucházet či doporučit vhodného uchazeče. Použitím vývěsek mimo organizaci mají organizace možnost získat zaměstnance z vnějších zdrojů. Nejčastěji jsou takto vývěsky využívány ve školách a knihovnách za účelem oslovení studentů či čerstvých absolventů.

Další výhodou této metody, kromě zmíněné časové a peněžní nenáročnosti, je dostatečné informování potenciálních uchazečů o pracovním místě. Díky těmto informacím mohou posoudit, zda se o práci ucházet či nikoli. Tím se sníží počet evidentně nerelevantních uchazečů.

Nevýhodou je však nízký počet oslovených potenciálních uchazečů. Informace o pracovním místě si přečtou pouze lidé, kteří se dostanou k vývěsce a nabídku zaznamenají.

### 2.2.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

*„Tato metoda se používá při získávání pracovníků pro výše postavené a náročnější funkce, ale není výjimkou její použití i při získávání pracovníků pro dělnická zaměstnání. Hojně ji používají také majitelé malých podniků, zejména v prvních fázích existence podniku“ (Koubek 2015, s. 136).*

*„Metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým. Řada organizací za tím účelem monitoruje odborný tisk, zúčastňuje se odborných setkání, využívá pracovních a obchodních kontaktů s pracovníky jiných organizací, získává informace o vhodných odbornících nejrůznějšími, někdy nikoliv vždy etickými způsoby. V případě potřeby jej pak osloví“ (Koubek 2015, s. 136).*

Zároveň se můžeme ve spojení s touto metodou setkat s pojmem „headhunting“, který se v dnešní době velice rozšířil. O tomto způsobu získávání je zmíněno v kapitole: Personální agentury.

### 2.2.4 Letáky vkládané do poštovních schránek

Letáky vkládané do poštovních schránek obyvatel v určitém území jsou poněkud aktivnější metodou než vývěsky. U vývěsek je problémem nízký počet oslovených potenciálních uchazečů, ale pomocí letáků je možné dostat informace o volných pracovních pozicích přímo k uchazečům. Lidé jsou tak svým způsobem donuceni nabídku organizace zaregistrovat. Efektivnost této metody však může být slabá kvůli velkému množství různých dalších letáku. Nabídka společnosti tak může zůstat bez povšimnutí.

Nevýhodou této metody je její finanční náročnost a použití. Metoda je vhodná spíše k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci, proto je používána hlavně k rychlému získávání pracovníků pro manuální práci či hledání pracovníků na dočasnou práci. Tato nevýhoda však může být pro určité organizace výhodou. Pokud společnost hledá velký počet pracovníků v krátkém čase z určitého území. Je tato metoda pro ni výhodná. (Koubek 2015, s. 137-138).

### 2.2.5 Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Stejně tak jako u letáků se metoda inzerce ve sdělovacích prostředcích hodí hlavně pro získávání pracovníků se základním či středoškolským vzděláním pro méně kvalifikované práce. U pracovních pozic, na které je požadováno vysokoškolské vzdělání je efektivnější využít masmédiu s celostátním rozsahem.

Metoda nenarušuje tak agresivně soukromí člověka jako metoda vkládání letáků do poštovních schránek ačkoli se inzerát či nabídka pomocí inzerce v lokálním tisku, rozhlasové stanici nebo televizi dostane až k potenciálnímu uchazeči (Dvořáková a kol. 2014, s. 147).

*„Nevýhodou může být cena inzerce a z ní vyplývající snaha tuto cenu minimalizovat i na úkor efektivnosti inzerátu“ (Koubek 2015, s. 138).*

## 2.2.6 Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Velké množství pracovních pozic je možné obsadit studenty a absolventy středních a vysokých škol, přičemž pro některé organizace tento zdroj pracovníků může být tím hlavním. Pomocí lákavých informačních materiálů, různých propagačních akcí nebo studentských pracovních veletrhů se každoročně organizace snaží přilákat, co nejvíce relevantních uchazečů, které vybírají pomocí propracovaných metod, včetně zkoumání biodat a využití assessment center (Armstrong 2015, s. 281).

Výhodou metody je, že škola často dokáže doporučit vhodného uchazeče na základě předvýběru, který sama provádí. Zároveň škola může zajistit mnoho informací o studentovi, s kterým se společnost poté má možnost domluvit na jeho budoucí profilaci pomocí volitelných předmětů, bakalářské práce či diplomové práce pro jeho pozdější pracovní začlenění do organizace. Zároveň má společnost možnost svého vytipovaného studenta více poznat než kterékoli jiného běžného uchazeče o zaměstnání. Výhodné je také získávání studentů pro práci na částečný úvazek či na dohodu o pracovní činnosti.

Negativem této metody je zpravidla nedostatek pracovních zkušeností studentů či absolventů. Společnost se tedy musí v začátcích spolupráce těmto zaměstnancům naplno věnovat a pracovat na jejich adaptaci (Koubek 2011, s. 84).

## 2.2.7 Spolupráce s úřady práce

*„Úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledajícím pracovníky. A to za velmi výhodných podmínek. Lze tedy organizacím doporučit, aby tuto možnost využívali“* (Koubek 2015, s. 139). *„Tato metoda je vhodná pro malé a střední firmy, zejména při obsazování pracovních míst nevyžadujících příliš vysokou kvalifikaci“* (Koubek 2011, s. 85).

Největší výhodou této metody je její finanční nenáročnost. Všechny náklady jsou hrazeny ze státních prostředků, které jsou vyčleněny na podporu zaměstnání v České republice. Úřad práce tedy poskytuje své služby naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro společnosti. Stát také přispívá zaměstnavatelům v určitých případech na zaměstnání pracovníka (např. osoby se změněnou pracovní schopností). Další výhodou je úřadem zajišťování všech potřebných informací a všech nezbytných materiálů od uchazeče. Díky tomu má úřad práce možnost zajistit pro společnost hrubý předvýběr uchazečů o pracovní místo.

*„Nevýhodou je přece jen poněkud omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce (jde totiž z větší části o osoby s nižší kvalifikací nebo osoby z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné. Mnozí nezaměstnaní – zejména s vyšší kvalifikací – dávají přednost hledání zaměstnání jinými způsoby a u úřadu práce se ani neregistrují – zejména nemají-li nárok na příspěvek v nezaměstnanosti, protože dostali odstupné“* (Koubek 2011, s. 85).

## 2.2.8 Veletrhy pracovních příležitostí

K dalšímu získávání studentů a absolventů slouží každým rokem veletrhy pracovních příležitostí na vysokých školách, kde mají společnosti možnost lákat potenciální uchazeče. Pomocí nabídek na rozvoj kariéry, dalšího vzdělávání, nadprůměrnými mzdami a dalšími zaměstnaneckými výhodami se snaží získat kvalitní uchazeče pro jejich firmu. Existují však i každoroční veletrhy pracovních příležitostí nejen pro studenty a absolventy.

Výhodou těchto pracovních veletrhů je první široký kontakt s potenciálními uchazeči. Personalisté u stánku své společnosti tak mají možnost, na základě rozhovoru a získaných informací, vytipovat relevantní uchazeče do dalšího kola výběrového řízení (Dvořáková a kol. 2012, 147).

## 2.2.9 Personální agentury

Personální agentury můžeme rozdělit na 4 hlavní skupiny:

- Zprostředkovatelské agentury
- Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců
- Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání (Headhunting)
- Outsourcing

### a) Zprostředkovatelské agentury

K zajištění pracovníků pro manuální práce, nejnižší manažerské pozice, administrativní funkce, asistentská a sekretářská místa je vhodné využít služeb zprostředkovatelských agentur. Zájemci o zprostředkování jsou po schůzce přidáni do databáze agentury, z které vybírá a dále dosazuje na pracovní pozice (Dvořáková a kol. 2012, s. 148). Ačkoli jsou tyto agentury rychlé a efektivní, jsou poměrně finančně nákladné. Za vyhledání pracovníka touto metodou si agentury účtují odměnu ve výši patnácti i více procent z prvního ročního výdělku dosaženého zaměstnance. Je tedy důležité najít kvalitní agenturu, jejíž služby budou finančně přijatelné (Armstrong 2015, s. 280).

### b) Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců jsou využívány nejčastěji pro získání zaměstnanců na pozice ve středním managementu (Dvořáková a kol. 2012, s. 148). Tyto agentury obvykle uveřejňují nabídky práce, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předvýběr relevantních uchazečů. Všechny informace o vybraných uchazečích jsou dále předány společnosti a pokud firma zaměstná jednoho z těchto uchazečů, zaplatí agentuře odměnu většinou ve výši patnácti až dvaceti procent z roční mzdy zaměstnance (Armstrong 2015, s. 280).

### c) Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání

Pro získání zaměstnanců na seniorské a vrcholové pozice je možné využít služby „headhuntingových“ společností, které jsou zaměřeny na přímé vyhledávání (neboli executive

search). Na základě databází a široké sítě svých kontaktů se „headhuntri“ snaží diskrétně a dle etických zásad najít vhodné uchazeče a poté je oslovit přímo. Z těchto uchazečů je udělán předvýběr, který je předán společnosti zadávající požadavky (Dvořáková a kol. 2012, s. 148).

Negativem této metody je její finanční náročnost. Poradenská společnost zaměřená na přímé vyhledávání si může účtovat třicet až padesát procent ročního výdělků dosazeného zaměstnance (Armstrong 2015, s. 281).

#### d) Outsourcing

Pokud je organizace v časové tísní a nedokáže efektivně obsazovat uvolněná pracovní místa, má možnost pověřit dodavatele, aby převzal odpovědnost za proces získávání zaměstnanců do společnosti. Outsourcingová společnost tak zajišťuje získávání zaměstnanců, obsazování pracovních míst a komunikaci s odpovědnými zástupci. S těmito zástupci dodavatel spolupracuje při definování všech požadavků na uchazeče, při zvolení správného oslovení uchazečů nebo při provádění pohovorů. Organizace nemusí využít outsourcing na celou firmu, ale jen určitou část, aby si ponechala odpovědnost za obsazování vrcholových či klíčových pracovních pozic.

*„Pozitivem je možná úspora času, přístup k odborným znalostem nebo možnost soustředit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou. Negativem je pocit některých personalistů a liniových manažerů, že dodavatel je příliš daleko, aby se zabýval řešením skutečných problémů, a jejich obava ze ztráty kontroly“* (Armstrong 2015, s. 281-282).

### 2.2.10 Online získávání (e-recruitment)

Online získávání zaměstnanců (neboli e-recruitment) je metodou využívající internet k inzerování nabídek práce, uveřejňování informací o pracovních místech atd. Důležitou funkcí je možnost okamžité komunikace skrze e-mail mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání. Pomocí e-mailu mají uchazeči také možnost zaslat své žádosti o práci a životopisy. Online může probíhat i testování uchazečů nebo i v určitých případech pohovor o zaměstnání. K získávání zaměstnanců se využívají hlavně webové stránky organizací, pracovních serverů, zprostředkovatelských agentur či sociální sítě (Armstrong 2015, s. 277). Zároveň své nabídky nezveřejňují jen zaměstnavatelé, ale svým způsobem i uchazeči. Na pracovních portálech či pracovních sociálních sítích zveřejňují své dovednosti a zkušenosti, díky kterým si jich zaměstnavatel může všimnout a oslovit je.

Podle Koubka (2011, s. 86) jsou výhodami e-recruitmentu relativní finanční nenáročnost, operativnost, rychlost i možnost uvádění detailnějších informací o společnosti, pracovní nabídky, požadavcích na uchazeče a jiných informacích, které mohou zvýšit šanci na získání relevantního kandidáta.

Na druhou stranu jsou nevýhody, podle Dvořákové a kol. (2012, s. 147) v časové náročnosti na vyřídění nerelevantních uchazečů a „odosobněném“ kontaktu s uchazečem.

### a) Webové stránky

Webové stránky společností jsou místem, kde je mimo základních informací, nabídek produktů a služeb, část zpravidla označována jako „kariéra“. Zde může uchazeč najít všechny potřebné informace a požadavky k nabízeným pracovním místům a v případě zájmu vyplnit online strukturovaný dotazník a přiložit vlastní životopis nebo se obrátit na zaměstnavatele e-mailem (Šikýř 2014, s. 99).

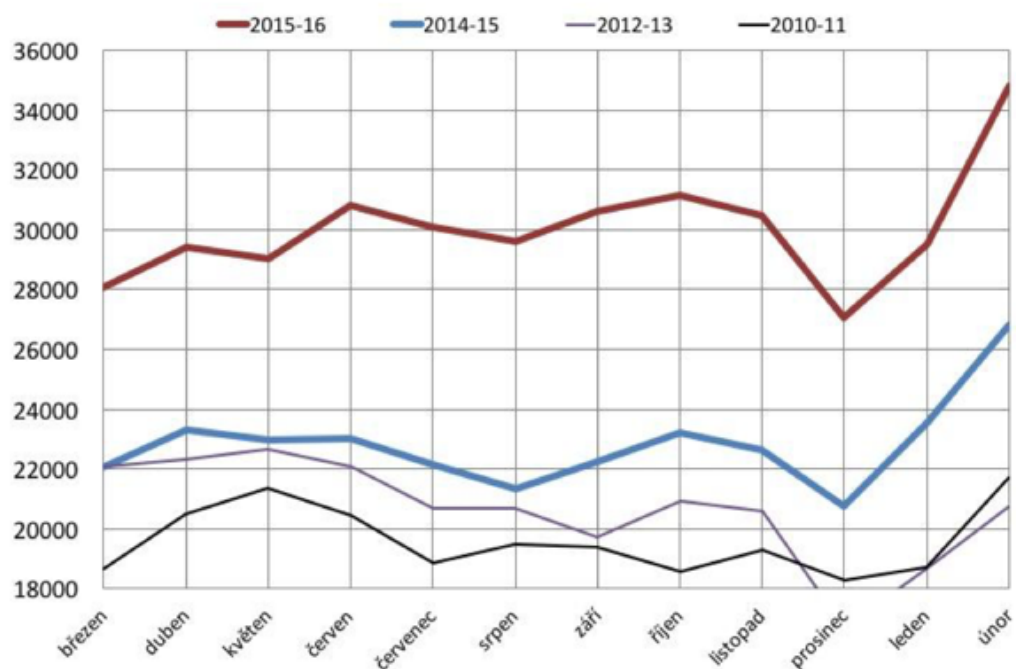
### b) Pracovní portály

Webové stránky, kde uchazeči o práci naleznou velké množství nabídek zaměstnání, se nazývají pracovní portály. Zde mohou uchazeči najít všechny potřebné informace jak o uvolněné pozici, tak o zaměstnavateli nebo pomocí odkazů se dostat na stránky společnosti. Pracovní portály tak mohou společností sloužit jako další prostředek komunikace s potenciálními uchazeči. Pro zaměstnavatele, kteří chtějí zveřejnit svou nabídku je tato zpoplatněna. Pro uchazeče o zaměstnání nikoli (Armstrong 2015, s. 277).

Největší společností v České republice v oblasti pracovních portálů je LMC s.r.o., která provozuje pracovní stránky jako Jobs.cz, Práce.cz a další. Také spolupracuje i s několika dalšími internetovými pracovními portály v zahraničí. Tato společnost nabízí nejen prohlížení pracovních nabídek pro uchazeče o zaměstnání, ale také nabízí službu pro HR pracovníky, kterou je prohledávání její databáze životopisů potenciálních uchazečů (LMC, 2017).

Oproti roku 2015 vzrostl počet inzerovaných míst na pracovním portálu Jobs.cz v roce 2016 téměř o 30 % (HR kavárna, 2016).

## Vývoj počtu pozic na Jobs.cz v měsících (2010 – 2016)



Obrázek 1 – Vývoj počtu pozic na Jobs.cz v měsících (2010 – 2016)

zdroj: HR kavárna, 2016

### c) Sociální sítě

*„V systémech sociálních sítí, jako Facebook, Myspace nebo LinkedIn, si každý uživatel vložením svých osobních údajů zakládá vlastní profil, který mu umožní vytvářet a rozvíjet vzájemné kontakty s dalšími uživateli. Díky těmto kontaktům je pak možné najít nové přátele, zákazníky, obchodní partnery i zaměstnance. Sociální sítě přinášejí nové příležitosti pro personální marketing (kapitola 2.3) a elektronické získávání zaměstnanců. Sociální sítě umožňují nejen efektivně informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech, ale současně přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče o zaměstnání, jejichž profily jsou v sociálních sítích veřejně dostupné“ (Šikýř 2014, s. 100).*

*„Přibližně 90 % amerických firem používá pro nábor nových zaměstnanců sociální sítě a tato praxe se postupně šíří do celého světa.“ Zároveň tato metoda může sloužit nejen k získávání zaměstnanců, ale také k přitahování uchazečů pomocí HR marketingu a k šíření značky společnosti (Kap. 2.3). Díky této přidané hodnotě se tak mohou potenciální uchazeči o společnosti a nabídce snadněji dozvědět a díky tomu se i samostatně přihlásit zaměstnavateli (Sedlák, 2013).*

#### LinkedIn

Společnost LinkedIn je sociální síť čítající přes 500 miliónů uživatelů. Na rozdíl od Facebooku či jiných sociálních sítí, které jsou především zábavního charakteru, je LinkedIn zaměřený na budování profesních sítí a kontaktů. Uživatelé LinkedInu mají možnost si vytvořit vlastní profil, spojit se s kolegy a popsat své pracovní zkušenosti, vzdělání a další osobní informace. Společnosti využívají LinkedIn jako nástroj pro vyhledávání a získávání zaměstnanců, personální marketing, inzerci pracovních nabídek či mapování konkurence (Hubáček 2016, s. 12) (LinkedIn, 2017a).

Vytvoření profilu a propojování se s kolegy je pro uživatele zdarma, jedná se tak o základní (bezplatný) účet. Pro společnosti či personalisty, kteří využívají LinkedIn pro nábor, jsou k dispozici předplacené účty Prémium. LinkedIn nabízí pět typů Premium účtů, které se liší svým zaměřením a funkcemi (LinkedIn, 2017b).

Databáze LinkedInu obsahuje stovky miliónů životopisů, které jsou online přístupné, největší výhodou však vidí Kadlec (2013, s. 48) v jejich aktuálnosti. Pokud si firmou vytipovaný uchazeč obmění své informace, LinkedIn personalistům tuto změnu ohlásí.

Jako negativum v určitých situacích uvádí Csicsová (2017) velký počet přijatých nerelevantních žádostí o zaměstnání. Na inzerát se mohou přihlásit stovky uchazečů a třízení jejich žádostí a životopisů včetně vyrozumění je časově náročné.

#### Facebook

Facebook je sociální sítí, která slouží především k zábavě v podobě propojování uživatelů, komunikaci, sdílení dat atd. V lednu čítal Facebook průměrně přes 1,30 miliardy přihlášených uživatelů denně. (Facebook, 2017). Ačkoli tato sociální síť může nabídnout mnoho funkcí, tak není přizpůsobena jako LinkedIn pro přímý nábor, ale díky velké uživatelské základně může být využita pro personální marketing. Díky databázi, která sbírá informace o

každém kliknutí uživatelů, mají společnosti možnost využít cílených reklam. Správně mířenou reklamou může organizace oslovit veliký okruh potenciálních uchazečů a zvyšovat povědomí uživatelů o své značce. Potenciální uživatelé tak mohou spatřit reklamy či příspěvky společností a přihlásit se o volnou pracovní pozici samostatně nebo s nimi komunikovat (Matolín, 2016).

### Google

Společnost Google spravuje sociální síť Google+, která je svým využitím velice podobná sociální síti Facebook. Google+ je však upadající sociální síť. Podle Enge (2015) 90 % uživatelů, kteří si založili Google+, nikdy nezveřejnilo jediný příspěvek. Aktivních profilů Google+ je podle jeho studie méně než 1 %. Google+ je tak pro práci personalistů v této době nepoužitelný.

### Twitter

Twitter je poskytovatel sociální sítě, která pracuje na bázi „mikroblogů“ neboli „tweetů“. Uživatelé zde mohou číst či psát zprávy o 140ti znacích. Cizí „tweety“ může uživatel sdílet dál na svém profilu s komentářem. Pomocí sdílení mají tyto zprávy, fotky, videa a další, dosah několika stovek až miliónů uživatelů (Huberman, Romero, Wu 2008, str. 3).

Twitter není, stejně jako Facebook, přizpůsoben pro přímý nábor. Je možnost ho však využít jako nástroj pro personální marketing a pomocí příspěvků se dostávat do povědomí budoucím potenciálním uchazečům, partnerům a dalším.

### Instagram

Instagram je sociální síť založená na příspěvcích v podobě fotografií a krátkých videí. Uživatel zde může publikovat pouze snímky s malými příspěvky a „hashtagy“, díky kterým je možné vyhledávat příspěvky se stejným tématem. Až 55 % uživatelů Instagramu je ve věkové kategorii do 25 let (Matolín, 2017). Drtivá většina uživatelů Instagramu v ČR tak patří do generace Z (narození v letech 1995-2009) a velké části generace Y (narození v letech 1980-1994). Podle Flenerové (2017, str. 11-20) právě část této generace Milleniálů začala pracovat nebo dokončuje svá studia. V práci lidé z této generace mají rádi hezké pracovní prostředí a příjemnou firemní kulturu, což jim zaměstnavatel může přes sociální síť Instagram ukázat.

Spolu s příspěvky z prostředí společnosti má zaměstnavatel možnost přidávat také tzv. obrazové inzeráty („visual job adverts“), které mají tyto výhody:

- Lépe se hodí na sociálních sítích jako jsou Instagram, Facebook, Twitter atd. (Klasické inzeráty se sem nehodí).
- Lidé mají rádi obrázky, tím se docílí většího sdílení mezi lidmi a většího dosahu.
- Texty jsou lidmi rychle zapomínané, ale obrázky vydrží v paměti sledujících velmi dlouho.
- Přes obrovské množství informací, které člověk denně čte, může obrázek rychleji zaujmout.

(Matolín, 2015a)



## 2.3 Moderní HR

Do lidských zdrojů více a více proniká marketing, díky kterému je možné budovat značku zaměstnavatele (employer branding), cílit na vhodné uchazeče, budovat vztahy s uchazeči apod. Pro účelné využití marketingu v HR je třeba být na sociálních sítích aktivní a díky tomu potenciální uchazeče nejen přímo získávat, ale také přitahovat (Matolín, 2015b).

### 2.3.1 HR Marketing, Employer Branding

HR marketing a employer branding jsou metody, které spolu úzce souvisí. HR marketing je souhrnem aktivit a prostředků k upoutání pozornosti potenciálních uchazečů. Je možné využít atraktivní náborové inzeráty, příspěvky na sociálních sítích, kariérní stránky, náborové kampaně apod. Personální marketing je prvním krokem budování značky zaměstnavatele, skládající se ze tří hlavních nástrojů – HR marketing (přitáhnout), co-creation (zapojit), leadership (udržet). Značka vyjadřuje základní filosofii každé společnosti, včetně vize, mise nebo firemní kultury. Díky správnému employer branding se mohou lidé se značkou a myšlenkami společnosti ztotožnit, spojit a následovat firemní hodnoty (Hovorka, 2016).

## 2.4 Hodnocení efektivnosti metod získávání

K hodnocení efektivnosti a ekonomičnosti metod získávání zaměstnanců, což je hlavním cílem této práce lze uplatnit podle Dvořákové a kol. (2012, s. 149) tyto ukazatele:

- Náklady jednotlivých metod k získání jednoho zaměstnance
- Počet přijatých žádostí od uchazečů o určité zaměstnání
- Časová náročnost metod (od zahájení aktivit spojených s metodou získávání do obsazení pracovního místa)
- Poměrové ukazatele:
  - o uchazečů pozvaných k výběrovému pohovoru k počtu obdržených žádostí o práci
  - o účastníků výběrového pohovoru k počtu obdržených žádostí o práci
- Pracovní výkon zaměstnance po uzavření pracovního poměru
- Míra fluktuace nových pracovníků a délka jejich pracovních poměrů

*„Podíl žen či příslušníků menšinových skupin mezi uchazeči a v porovnání k jejich zastoupení mezi obyvatelstvem aj.“*

### 3 Shrnutí teoretické části

Teoretická část měla za cíl shrnout a popsat metody získávání zaměstnanců, které společnost 2N Telekomunikace a.s. má k dispozici. Popsané metody mají různá využití. K získávání zaměstnanců s vyšším či nižším vzděláním, pro manažerské pozice či manuální práce atd. Jsou rozlišné i svou časovou a finanční náročností.

Praktická část má za úkol, na základě nabraných teoretických znalostí, shrnout využívané metody společností 2N Telekomunikace a.s., zhodnotit jejich využití a navrhnout změny k efektivnějšímu získávání zaměstnanců za přiměřené náklady.

# PRAKTICKÁ ČÁST

# 4 Představení společnosti 2N Telekomunikace a.s.

2N Telekomunikace a.s. je evropskou obchodní společností, která sídlí v Modřanské ulici v Praze a disponuje třemi pobočkami (v Brně, Itálii a USA). Specializací této společnosti je výroba a vývoj telekomunikačních systémů, které vyváží do více než 125 zemí světa. V roce 2015 se společnost umístila na druhém místě v soutěži Exportér roku, v kategorii „pro exportéra, který vyvezl v roce 2014 výrobky a služby do největšího počtu zemí“ (2n, 2017a).

Portfolio 2N Telekomunikace a.s. je rozčleněné do šesti produktových skupin. Jsou to: Interkomy, IP přístupové systémy, výtahové systémy, IP audio, M2M a Telekomunikační systémy (2n, 2017b).

. Primárně se společnost soustředí na řešení v oblasti interkomů a tím zvýšení bezpečnosti ve školách, bytových komplexech a dalších objektech (Jobs, 2017).

## 4.1 Historie společnosti

Společnost 2N Telekomunikace a.s. byla založena 20. května 1991 třemi zakladateli a zároveň nadšenci do telekomunikačních technologií: Miroslavem Hofmanem, Romanem Pihanem a Hanušem Brychtou. Firma vznikla jako společnost s ručením omezeným v ulici Na Nivách (proto 2N) v Praze.

18. února 1992 uvedli na trh první telefonní ústřednu, kterou se brzy 2N Telekomunikace s.r.o. zařadila mezi nejlepší výrobce na českém trhu. O šest let později vyvinula společnost svou první GSM bránu, která umožnila uživatelům zásadně ušetřit na hovorech do mobilních sítí. V roce 2000 se firma změnila ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost.

V roce 2010 jako první na světě dokončila společnost 2N Telekomunikace a.s. vývoj IP Interkomu a uvedla ho na trh, což výrazně přispělo k úspěchu v roce 2016, kdy se firma, podle IHS studie, stala světovou jedničkou na trhu IP interkomů. Posledním velkým milníkem v historii této společnosti byl odkup stoprocentního podílu ve 2N Telekomunikace a.s. švédskou společností Axis Communications AB, která je předním výrobcem v oblasti síťového videa (2n, 2017c) (Axis, 2017).

## 4.2 Personální oddělení 2N Telekomunikace a.s.

Za všechny personální činnosti ve společnosti 2N telekomunikace a.s. zodpovídá personální oddělení, které se od roku 2014 rozrostlo z tří zaměstnanců na pět. V zmíněném roce 2014

se personální oddělení staralo přibližně o 160 zaměstnanců (Kejhová 2014). V roce 2017 jich má na starosti přes 230 (2n, 2017d).

Za práci s lidskými zdroji v organizaci zodpovídá Monika Rousová, která je personální ředitelkou a také členkou vrcholového managementu. Personální ředitelka je zodpovědná za personální politiku společnosti, komunikaci s vrcholovým managementem a za výsledky HR oddělení. HR department je dále rozdělen na dva hlavní sektory (HR Management a Recruiting Management). Kateřina Žďárská je manažerkou lidských zdrojů a její prací jsou například benefity, prezentace na porady, školení pro nové zaměstnance, e-learning a další. Recruitment manager, Adéla Csicsová, má na starosti především získávání a výběr zaměstnanců (2N Telekomunikace a.s., Šimanová, 2017).



Obrázek 2 – Struktura HR oddělení

zdroj: 2N Telekomunikace a.s., 2017a

### 4.3 Využívaný software

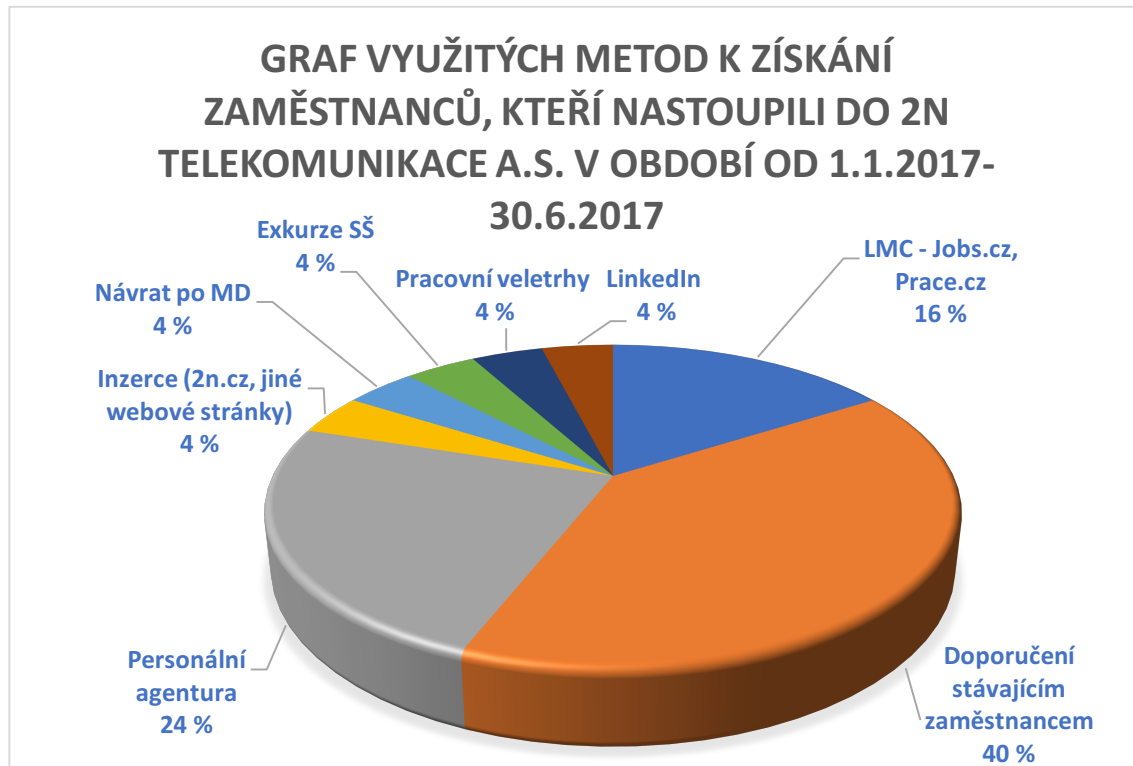
Společnost využívá komplexní systém Helios Green, který pomáhá personálnímu oddělení s databází všech zaměstnanců firmy. Ale pro „recruitment“ je nedostačující. Všechny e-maily a životopisy od uchazečů by se musely vkládat ručně, což by dalo práci dalším dvěma asistentkám na celý rok (Csicsová, 2017). Pro databázi zmíněných dokumentů pracují personalisté s programem Microsoft Outlook. Tento program však na tuto práci není navržený. Personální oddělení si vytvořilo systém v zaznamenávání informací o uchazeči pomocí barevných štítků v zmíněném programu. Červený štítek znamená nepřijat, žlutý znamená odmítnutí nabídky ze strany uchazeče, zelená přijat atd. Toto označování je však jen roztřídění e-mailů bez jakéhokoli propojení s dalšími důležitými dokumenty (zjištěné informace o uchazeči, výsledky výběrových testů apod.). Pokud se tedy uchazeč po nějaké době rozhodne znovu požádat o práci ve 2N Telekomunikace a.s., personalistka musí najít ve složkách papírovou verzi posudku o přijímacím pohovoru a další informace, aby zjistila, proč uchazeč nebyl v minulosti přijat, což je velice časově náročné.

## 4.4 Využívané metody získávání z vnitřních zdrojů ve 2N Telekomunikace a.s.

K zaplnění uvolněných pracovních pozic dává společnost přednost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Společnost nemá k dispozici žádný předpřipravený systém kariérního postupu. V případě uvolnění pozice personalisté projednají s ředitelem daného oddělení možnost zrušení pozice či dosazení stávajícího zaměstnance na základě jeho pracovního výkonu, zkušeností apod. V případě nalezení vhodného zaměstnance k dosazení na uvolněnou pozici je pracovníkovi místo nabídnuto. V případě nenalezení vhodného uchazeče z vnitřních zdrojů se společnost obrací k získávání z vnějších zdrojů.

## 4.5 Využívané metody získávání z vnějších zdrojů ve 2N Telekomunikace a.s.

Společnost 2N Telekomunikace a.s. využívá sedm metod získávání zaměstnanců. Některé jsou mířeny přímo na získávání, jiné jsou kombinací získávání a marketingu. V každé metodě se společnost snaží ukázat sebe samou v dobrém světle a pomáhat tak s budováním silné a dobře vnímané značky.



Obrázek 3 - Graf využitých metod k získání zaměstnanců, kteří nastoupili do 2N Telekomunikace a.s. v období od 1.1.2017 – 30.6.2017

zdroj – 2N Telekomunikace a.s., 2017b

Nízká nezaměstnanost zapříčinila výhodnější postavení uchazečů o práci. Potenciální zaměstnanci si mohou vybírat z mnoha nabídek a již jim nejde jen o vysoký peněžní příjem a benefity, ale také o sociální vnímání společnosti, kulturu firmy, vize, zázemí a další firemní hodnoty. Proto 2N Telekomunikace a.s. nebere HR marketing na lehkou váhu a snaží se být ve všech ohledech profesionální (Csicsová, 2017).

Na vyobrazeném grafu výše můžeme vidět, jakými metodami 2N Telekomunikace a.s. v období od 1.1.2017 do 30.6.2017 získala své nové zaměstnance. Toto období je zvoleno vzhledem k aktuálnosti a úplnosti dat. V daném období nastoupilo do organizace 24 nových zaměstnanců a jeden zaměstnanec se vrátil z mateřské dovolené (v grafu: Návrat po MD). V tomto období byli přijati ještě další tři pracovníci, ale do práce nenastoupili, do grafu proto tyto uchazeči nebyli započítáni. V jednom případě bylo pracovní místo zrušeno a u zbylých dvou se potenciální zaměstnanci rozhodli pro jinou nabídku. Všechny společností využívané metody byly alespoň v jednom případě úspěšné v tomto období.

#### 4.5.1 Doporučení stávajícím zaměstnancem

Nejvíce propracovanou a využívanou metodou společnosti je doporučení stávajícím zaměstnancem. Z grafu můžeme vidět, že 40 % nových zaměstnanců v daném období přišla díky této metodě. Tuto metodu získávání využívá personální oddělení na každou nabízenou pozici.

Stávající zaměstnance informují ohledně volných pracovních míst na nástěnkách v podniku a e-mailovou formou. Pomocí e-mailu zasílají tzv. HR Newslettery, kterým ukazují zaměstnancům, co se událo za akce v minulém měsíci. Dále připojují seznam otevřených pozic včetně odměny za doporučení. Po kliknutí na pozici pak zde najdou všechny potřebné informace o pracovním místě. Dále přikládají do „newsletteru“ jména a fotografie nových zaměstnanců.

Odměny za doporučení potenciálního zaměstnance se pohybují v rozmezí od 10.000 Kč do 40.000 Kč a jsou vypláceny na dvě poloviny. První polovina je vyplacena při nástupu doporučeného zaměstnance do práce a druhá polovina je vyplacena po uplynutí zkušební doby. Zároveň se koná roční soutěž o příspěvek 20 000Kč na dovolenou pro zaměstnance, který nejvíce přispěje svými doporučeními. Pokud doporučený pracovník přijde alespoň na pohovor, ale neprojde výběrovým řízením, jeho doporučitel si může vybrat malý dárek v hodnotě 500 Kč (sluchátka, externí nabíječka atd.) (Csicsová, 2017).

Podle Adély Csicsovové (2017) je tato metoda velice výhodná. Stávající zaměstnanci doporučují zpravidla relevantní uchazeče, protože nevědomě provedou předvýběr. K pohovoru se tak dostává člověk, který je připraven pracovat ve 2N a seznámen s pracovními požadavky a kulturou společnosti. Druhou výhodou je peněžní nenáročnost. I přes vyplácení nejvyšších odměn za doporučení, je tato metoda podle grafu (obr. 6) níže několikrát levnější než nalezení zaměstnance přes personální agenturu.

## 4.5.2 Personální agentury a „headhunting“

Minulý rok přijala společnost 2N Telekomunikace a.s. 65 nových zaměstnanců, což je více než jednoho týdně. Společnost v minulém roce dosáhla nejvyššího obratu historie firmy a práce přibývalo, proto manažeři všech oddělení žádali o nové zaměstnance (2N Telekomunikace a.s., 2016). Vzhledem k této situaci a malému personálnímu oddělení se firma spoléhala na práci personálních agentur a zasílala jim všechny své nabídky práce.

Personální agentura pracuje na základě provizí, které se pohybují v hodnotě 2-3 násobků měsíční mzdy hledaného zaměstnance. Pokud společnost vyjedná menší provize za hledaného pracovníka, riskuje tím, že agentura nabídne relevantního uchazeče jiné společnosti, která nabídla větší provizi.

Vysoké náklady za personální agentury zapříčinily snížení využitelnosti této metody. Personální oddělení stále využívá tuto metodu, ale již jen u pozic, které se těžko obsazují (Csicsová, 2017).

„Headhunting“ byl využitý v posledních letech jen minimálně. Provize „headhunterů“ dosahují ještě vyšších částek a jsou vypláceny po třetinách na rozdíl od agentur, které dostávají zaplacené až na konci. První třetina provize je vyplacena předem, druhá třetina při předložení kandidátů a poslední třetina při přijetí zaměstnance. Naposledy společnost využila práci „headhunterů“ při hledání ředitele pro pobočku v USA v roce 2015 (2N Telekomunikace a.s., 2015).

## 4.5.3 Pracovní portály

Aktuálně firma využívá služeb pracovních portálů Jobs.cz a Práce.cz, které spadají pod společnost LMC s.r.o. Všechny otevřené pozice společnosti jsou inzerovány na těchto portálech. Csicsová (2017) uvádí, že se může zdát, že na některé pozice je nereálné najít uchazeče z těchto portálů a proč tedy utrácet peníze za zbytečné nabídky. Uvádí však také, že na velice těžkou „seniorní“ pozici získala z portálu Jobs.cz zaměstnance během dvou dnů. Proto personální oddělení na inzerování nabídek nešetří.

## 4.5.4 LinkedIn

Csicsová (2017) zatím nemá dobré zkušenosti s využíváním služby LinkedIn v České republice. Uvádí, že pracovníci v IT dostávají tolik nabídek od zaměstnavatelů, že už na ně neodpovídají. Pracovníci v technických oborech jsou naopak velmi těžko k nalezení. Proto 2N využívá LinkedIn pouze do zahraničí. Například na obchodníka ve Francii se na inzerát pomocí LinkedInu přihlásilo okolo pěti stovek uchazečů. Vzhledem k těmto zkušenostem můžeme inzeráty společnosti 2n Telekomunikace a.s. na LinkedInu spatřit pouze v zahraničí. Do budoucna však personální oddělení s LinkedInem počítá i v ČR a chce investovat peníze do „recruiterského“ účtu a později do profesionálního.



### 4.5.5 2n.cz

Tento rok byly spuštěny nové webové stránky společnosti včetně nových náborových stránek. „Youtubová“ videa v kombinaci se „success stories“ (příběhy úspěšných) dlouholetých zaměstnanců dávají možnost potenciálním uchazečům podívat se více do prostředí a kultury společnosti. Personální oddělení zapracovalo na pozitivní změně inzerátů a snaží se pomocí „employer branding“ budovat silnou a kvalitní značku v očích veřejnosti. Csicsová (2017) uvádí, že se na pohovorech potýkají s dobrými ohlasy na jejich nové webové stránky. Jako další budoucí krok pro zviditelnění značky a přitáhnoutí více uchazečů má 2n v plánu natočit náborové video.

### 4.5.6 Sociální sítě

Aktuálně společnost využívá tři sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Twitter) k uveřejňování aktualit. Čtvrtou sociální sítí je Google+, která je však již 30 týdnů neaktivní (Google plus, 2017). K těmto sociálním sítím využívají ještě internetový server pro sdílení videozáznamů – Youtube. Všechna natočená videa nahrávají na svůj „youtubový“ profil a z něj poté sdílejí nahrávky na svých sociálních sítích.

Sociální sítě jsou společností využívány jako pasivní náborová metoda. Můžeme najít pár nabídek práce nebo náborových videí, ale z drtivé většiny jsou to spíše zprávy a aktuality pro veřejnost.

### 4.5.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi - pracovní veletrhy a exkurze

2N Telekomunikace a.s. se zúčastňuje pravidelně tří studentských pracovních veletrhů. Jedním je iKARIÉRA v dejvickém kampusu, druhým je veletrh Co@FIT na fakultě informačních technologií ČVUT a posledním je Magnet talent na České zemědělské univerzitě. V prvních dvou případech se společnost snaží zaujmout a získat studenty z řad technických oborů a informatiky. Na veletrhu Talent magnet usiluje o pozornost studentů z oborů zaměřených na projektové řízení. Z grafu (obr. 3) můžeme vypožorovat, že i touto metodou firma získala v daném období jednoho zaměstnance, který nastoupil na částečný úvazek. Ačkoli touto metodou se společnost hlavně snaží dostat do povědomí studentů pomocí HR marketingu. Dalším nástrojem HR marketingu zaměřeným spíše na budoucnost jsou exkurze ve firmě pro studenty středních technicky zaměřených škol. Exkurze může studentům nabídnout budoucí praxi v podobě brigády nebo jen kontakt s budoucím povoláním. Společnost z této bezplatné exkurze může do budoucna těžit v podobě brigádníků, budoucích zaměstnanců po studiu nebo jen zvýšení sociálního vnímání společnosti.

## 5 Náklady používaných metod získávání

V následujících grafech nejsou započítány žádné položky, které přímo nesouvisí s danou metodou, jako například: Práce personalistů, počítače pro práci s internetovými metodami, tištění dokumentů atd. Také zde nejsou započítané náklady čtyř zaměstnanců, kteří byli doporučeni. Odměny za jejich doporučení byly přesunuty do budoucích nákladů. Z obrázku č. 8 však můžeme vyčíst průměrné náklady na jednoho zaměstnance a tím tedy uvažovat: 95 000 Kč (6 zaměstnanců) + 4x 15 833 Kč (4 nezapočítaní zaměstnanci) = 158 332 Kč (celkem). Přibližné náklady metody „doporučení stávajícím zaměstnancem“ tedy jsou 158 332 Kč.



Obrázek 4 - Graf vynaložených nákladů na recruiting v období 1.1.2017 – 30.6. 2017)

zdroj – 2N Telekomunikace a.s., 2017c

Z grafu můžeme vidět, že za první půlrok roku 2017, společnost vynaložila do „recruitingu“ 1 056 180 Kč (bez budoucích nákladů za odměny – 63 332 Kč). Největší část z této částky šla personálním agenturám, které přivedli do společnosti 6 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců však bylo získáno metodou „doporučení stávajícím zaměstnancem“, díky které nastoupilo v tomto období 10 zaměstnanců a náklady činily přibližně 158 332 Kč, což je o 4 zaměstnance více a o více než 600 tis. Kč méně oproti metodě využívající personální agentury. V tomto porovnání je viditelné, jak je doporučování zaměstnanci relativně ekonomicky nenáročnou metodou.

Na 3. místě s nejvyššími náklady jsou pracovní veletrhy. Tato částka je za čtyři účasti na vysokoškolských veletrzích práce. V částce 79 900 Kč jsou zahrnuty pouze poplatky vysokým školám za účast a rezervované místo na veletrhu. Tato částka se ještě navýší o propagační předměty, výzdobu stánku atd. Pokud bychom sledovali pouze „tvrdá“ data, výsledky nejsou dostačující. Pouze jeden nový zaměstnanec na částečný úvazek za vysoké náklady. Ale musíme vzít v potaz i další možnosti, které, na rozdíl od metod zmiňovaných v předešlém odstavci, pracovní veletrhy nabízí. Osobní kontakt personalistů se studenty přímo na místě, reprezentování společnosti, prohlubování sociálního vnímání značky společnosti a další možnosti, které veletrh nabízí. Tyto přidané hodnoty tak staví tuto metodu mezi velice účinné nástroje personálního marketingu.

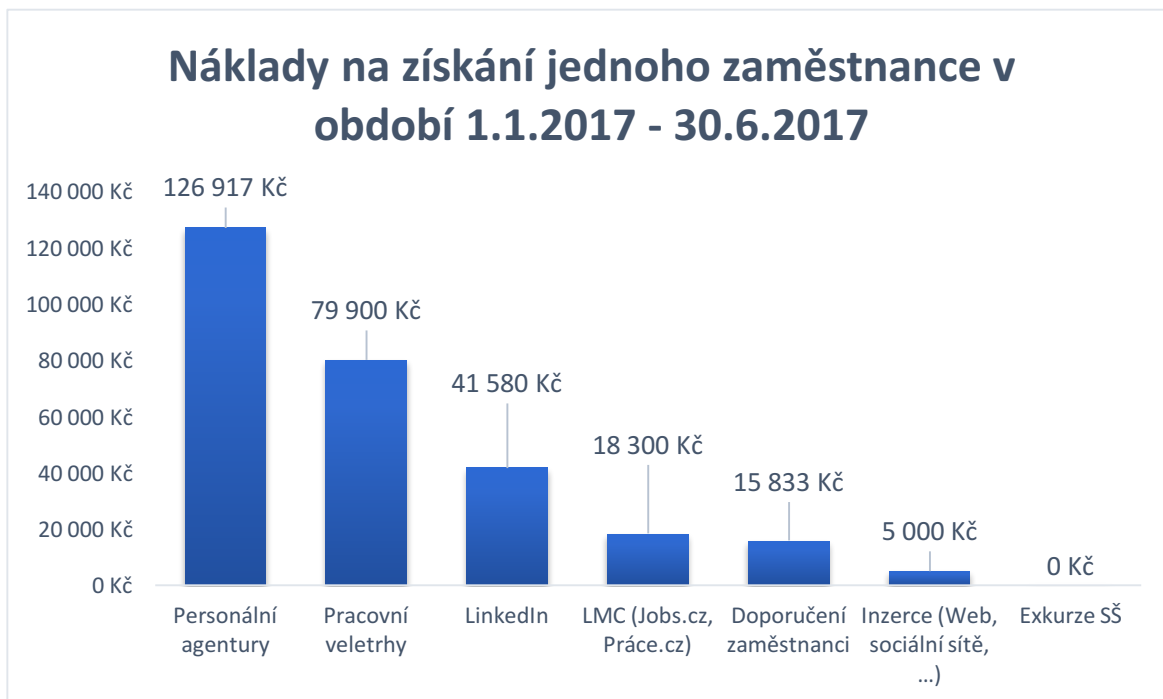


Obrázek 5 - Graf měsíčních nákladů na recruiting v období 1.1.2017 – 30.6.2017)

zdroj: 2N Telekomunikace a.s., 2017c

Na dalších třech místech (obr. 4) se nachází metody patřící pod „e-recruitment“. Jsou to metody internetové inzerce na pracovních portálech společnosti LMC, inzerce na webu 2n.cz, inzerce na internetové stránce LinkedIn a dalších sociálních sítí. Nejnákladnější metodou z výše vyjmenovaných je podle grafu inzerce na pracovních portálech společnosti LMC (Jobs.cz, Práce.cz, ...). Díky této metodě získala společnost v období od 1.1.2017 do 30.6.2017 čtyři nové zaměstnance, a náklady činily 73 200 Kč. Pokud se přesuneme ke grafu níže (obr. 6), vidíme, že inzerce na těchto pracovních portálech je ve výsledku relativně pevně nenáročnou metodou. Vzhledem k výsledkům a nákladům metody společnost 2N Telekomunikace a.s. inzeruje všechny své otevřené pozice na těchto pracovních portálech. Jak jsem se zmiňoval v kapitole (kap 4.5.4) LinkedIn je zatím využíván ve společnosti pouze okrajově. Proto náklady v daném období dosahují „jen“ 41 580 Kč. Tato částka je čistě za inzerování volných pozic v zahraničí.

Poslední využívanou metodou ze skupiny „e-recruitmentu“ je inzerce na specializovaných portálech, sociálních sítích, na firemní webové stránce 2n.cz atd. Částka, kterou můžeme vidět v grafu (obr. 4) je za spolupráci s elektrotechnickou fakultou na ČVUT, která se postará o zviditelnění nabídek na svých internetových stránkách, sociálních sítích a nástěnkách. Poslední položkou v grafu jsou exkurze středních škol, které mají nulové náklady, pokud nepočítáme do nákladů práci zaměstnanců podílejících se na přípravě exkurze.



Obrázek 6 - Graf nákladů na získání jednoho zaměstnance v období 1.1.2017 – 30.6.2017

zdroj: 2N Telekomunikace, 2017c

## 6 Shrnutí výsledků

Využívané metody získávání z vnějších zdrojů	Počet získaných zaměstnanců	Náklady na jednoho přijatého zaměstnance
Doporučení stávajícím zaměstnancem	10	15 833 Kč
Personální agentury	6	126 917 Kč
LMC - Jobs.cz, Prace.cz	4	18 300 Kč
LinkedIn	1	41 580 Kč
Inzerce (2n.cz, soc. sítě, atd.)	1	5 000 Kč
Pracovní veletrhy	1	79 900 Kč
Exkurze SŠ	1	0 Kč

Tabulka 1 - Shrnutí výsledků

zdroj: 2N Telekomunikace a.s., 2017c

Personální oddělení společnosti 2N Telekomunikace a.s. nedokumentuje data (kromě nákladů na získání jednoho zaměstnance), která by spadala do ukazatelů hodnocení efektivity podle Dvořákové (kapitola 2.4). Csicsová (2017) uvádí, že tyto ukazatele se hodí pro velké společnosti, nikoli pro firmu, která zaměstnává přes 230 zaměstnanců. Personalisté například sledují fluktuaci zaměstnanců, nikoli však fluktuaci nových zaměstnanců. Vzhledem k obdrženým dokumentům bude efektivnost metod získávání hodnocena z dvou ukazatelů (viz. tabulka výše) s přihlédnutím k možnostem, které metody nabízí.

Doporučení stávajícím zaměstnancem je metoda, která za dané období získala nejvíce zaměstnanců. Zároveň její přiměřená finanční náročnost staví tuto metodu na první příčku. Z tabulky je viditelné, že stávající zaměstnanci pouze nepřecházejí rozepsané informace o nabídkách volných pracovních pozic, ale díky propracovaným odměnám za doporučení na nabídky reagují. Ačkoliv tato metoda nemá žádné využití v personálním marketingu, má velkou výhodu v podobě předvýběru uchazeče doporučitелеm. Společnost by měla v této metodě pokračovat stejným tempem jako do této doby a rozepisovat zaměstnancům nabídky na všechny uvolněné pracovní pozice.

Druhou metodou, která získala nejvíce zaměstnanců je metoda získávání zaměstnanců přes personální agentury, která je však oproti doporučování stávajícími zaměstnanci velice finančně náročná. Tak jako předešlá metoda, získávání zaměstnanců přes personální agentury nemá žádné využití v personálním marketingu. Tuto metodu by společnost měla v dalších letech omezit pouze na hledání a získávání zaměstnanců pro velmi „seniorní“ či specializované pozice, na které se relevantní kandidáti těžko dohledávají.

Metoda získávání zaměstnanců přes pracovní portály Jobs.cz a Prace.cz vlastníci společností LMC je poslední metodou, která získala více než jednoho zaměstnance v daném období. Její finanční náročnost na získání jednoho zaměstnance je přiměřená a svým způsobem je i nástrojem personálního marketingu. Díky přístupu ke všem informacím na webových stránkách se potenciální uchazeč může pomocí odkazu dostat na stránky společnosti a dozvědět se více o vizi, misi, kultuře a dalších hodnotách společnosti. V tomto způsobu získávání by měla společnost nadále pokračovat a nabízet všechna uvolněná pracovní místa.

Další metodou e-recruitmentu je získávání zaměstnanců pomocí pracovní sociální sítě LinkedIn, díky které nastoupil do 2N Telekomunikace a.s. pouze jeden zaměstnanec. Metoda je prozatím využívána pouze pro zahraniční nábor s čímž je spojena i vyšší finanční náročnost. Tato metoda však má velké množství využití k získávání nových zaměstnanců či navazování kontaktů s partnery a dalšími. Pro využití personálního marketingu je LinkedIn ideálním místem. Společnost má zde možnost pracovat na aktivním či pasivním náboru uchazečů a zároveň pomocí článků a příspěvků zvyšovat povědomí uživatelů LinkedInu o značce společnosti.

Poslední využívanou e-recruitmentovou metodou je inzerování nabídek na firemní webové stránce, sociálních sítích a dalších internetových stránkách. Tento způsob získávání přivedl do společnosti jednoho zaměstnance a za minimální náklady ačkoli tato metoda není přizpůsobena pro přímý nábor. Největší její výhodou je personální marketing. Zveřejňování pracovních nabídek včetně „success stories“ na nových kariérních stránkách společnosti, zveřejňování aktualit nebo firemních videí na sociálních sítích upoutá nejvíce potenciálních uchazečů. Na této metodě je potřeba stále pracovat, naplno ji využívat a dbát o aktuálnost všech online informací.

Pracovní veletrhy jsou skvělou příležitostí, jak se dostat do kontaktu s potenciálními kandidáty ze studentských řad. HR marketing společně s možností provést rozhovor se studenty vysokých škol a pročíst jejich životopisy řadí metodu i přes vyšší finanční náročnost k užitečným metodám. Zúčastňování se těchto typů pracovních veletrhů zvyšuje povědomí studentu o značce společnosti, což může být užitečný tah do budoucnosti.

Poslední využívanou metodou jsou exkurze technicky zaměřených středních škol včetně spolupráce s nimi. Díky této metodě byl získán jeden nový pracovník a za nulové náklady. Tato metoda je tedy svým způsobem nenáročnou metodou, jak finančně, tak i časově. Pomocí této metody však nelze přímo získávat zaměstnance na otevřené pozice, ale pouze získávat pracovníky na částečné úvazky či výpomoc přes letní prázdniny. Hlavní náplní této metody je představení pracovních procesů, pracovního zázemí a firemních hodnot studentům k zvýšení jejich povědomí o společnosti. V budoucnu se na základě této zkušenosti mohou studenti přihlásit o uvolněné místo a začít pro společnost pracovat. Díky všem těmto výhodám je doporučeno společnosti pokračovat dále ve spolupráci se středními školami.

Pokud celkově zhodnotíme využívání těchto metod společností, můžeme mluvit o správně zvolených metodách. Kromě pár návrhů na změny (kap. 7), společnost využívá správné metody a bez chyb. Žádné jiné metody získávání, které zatím společnost nevyužívá, by nepřispěly k získávání většího množství kvalitních zaměstnanců. Příčiny nevyužívání jiných metod jsou většinou v jejich omezenosti výběru uchazečů. Metody většinou nejsou vhodné, protože se využívají k získávání pracovníků pro pozice s nižší kvalifikací či požadovaným nižším dosaženým vzděláním.

## 7 Návrhy na změny

První návrh, který byl v předešlé kapitole (kap. 6) již zmíněn, se týká omezení využívání personálních agentur. Tato metoda přivedla v daném období do společnosti šest zaměstnanců, ale její finanční náročnost má negativní dopad na některé ostatní metody, které mají předpoklady získávat v budoucích letech zaměstnance a k tomu šířit značku společnosti. Metodu personálních agentur bude, vzhledem k malému personálnímu oddělení společnosti, potřeba stále využívat, ale pouze jen na velmi „seniorní“ či specializované pozice. Měsíční náklady personálních agentur je potřeba alespoň o několik procent snížit. Díky tomu bude mít společnost možnost investovat ušetřené peníze do jiných metod, které pomohou firmě budovat svou značku a aktivně či pasivně získávat nové zaměstnance.

Metody, do kterých bylo zatím málo investováno, jsou: LinkedIn a sociální sítě. Tyto metody jsou přitažlivé a užitečné díky svým velkým uživatelským základnám. Účty na těchto stránkách sice již firma má, ale nevyužívá je naplno k náborovým účelům. Na Linkedlnu využívá personální oddělení inzerátů pro obsazování zahraničních pozic. Na této pracovní sociální síti však pomocí profesionálního účtu může společnost využít řadu nástrojů k přímému získávání a navazování spojení s kandidáty nebo partnery.

Facebook personalisté společnosti využívají pouze zřídka k sdílení nabídek o práci. Pokud společnost investuje do Facebooku, přímo tedy do cílených reklam, získá tím metodu pasivního získávání, která bude přitahovat nové potenciální uchazeče. Zároveň by společnost měla zveřejňovat více příspěvků, které budou sdílet kulturu společnosti. Fotografie z meetingů, práce zaměstnanců, teambuildingů a dalších akcí konajících se ve 2N Telekomunikace a.s. Pomocí těchto originálních příspěvků bude Facebookový profil dosahovat většího počtu shlédnutí uživateli, kteří mohou být potenciálními uchazeči o volnou pracovní pozici. Zároveň by společnost měla mezi tyto příspěvky častěji vkládat nabídky volných pracovních pozic.

Dalším místem pro investování je náborový systém pro personální oddělení společnosti. Využívání Outlooku jako náborového systému je zbytečně komplikované. Pomocí systému by personalisté věděli o všech e-mailových konverzích s kandidáty (tak jako u Outlooku), ale zároveň by s těmito konverzacemi mohli mít spojené všechny různé dokumenty (záznamy z pohovorů, životopisy kandidátů, rozhodnutí o nepřijetí atd.), což by šetřilo čas a práci personálnímu oddělení. Také by společnost měla možnost sledovat další ukazatele hodnocení efektivity metod získávání, díky kterým by bylo rozhodováno o výběru náborové metody pro obsazení pracovní pozice.

Společnost zatím spíše pro marketingové účely využívá sociální sítě Facebook, Twitter a Google+. Částečně i pro náborové účely využívá LinkedIn a Youtube. Poslední sociální sítí, kterou zatím společnost nevyužívá je Instagram. Instagram by mohl sloužit čistě pro HR marketing. Pomocí této sociální sítě, která pracuje na základě vkládání fotografií a videí by mohlo personální oddělení zveřejňovat příspěvky z každodenní pracovní náplně zaměstnanců a ukázat tak potenciálním kandidátům kulturu společnosti. Zároveň pomocí „firemního hashtagu“ mohou zasílat své fotografie i zaměstnanci, kteří tím ulehčí personalistům

obstarávání fotografií. Využívání této sociální sítě je zcela zdarma a může být dalším nástrojem pasivního získávání zaměstnanců.

## 8 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit, na základě získaných vědomostí, používané metody získávání zaměstnanců ve společnosti 2N Telekomunikace a.s. a dále dojít k metodám, které přitáhnou vyšší počet kvalitních uchazečů, nebudou v rozporu s kulturou společnosti a budou ekonomicky přijatelné.

Teoretická část byla zaměřena na prozkoumání různých metod získávání a zjištění jejich výhod a nevýhod při aplikování. Důležitými ukazateli, při volbě nejvhodnějšího způsobu získávání pro společnost, je finanční a časová náročnost, dosažené vzdělání a kvalifikace uchazečů, možnost využití personálního marketingu a dosah nabídky.

V praktické části byly na základě znalostí z teoretické části prozkoumány metody užívané společností 2N Telekomunikace a.s. Z interních firemních dokumentů byly stanoveny dva ukazatele efektivnosti. Prvním ukazatelem byl graf využitých metod k získání zaměstnanců, kteří poté nastoupili do společnosti a druhým ukazatelem byla nákladovost metod za stanovené půlroční období včetně rozpočítaných měsíčních nákladů a nákladů na získání jednoho zaměstnance. Na základě těchto ukazatelů a s přihlédnutím k výhodám metod byla zhodnocena efektivnost získávání ve společnosti.

Ze zmíněného hodnocení (kap.6) je možné vidět, že společnost využívá vhodné metody získávání zaměstnanců. Jiné metody prozkoumané v teoretické části by nebyly přínosem k získávání vyššího počtu kvalitních uchazečů. Jejich úskalím je především finanční náročnost doprovázená nízkou kvalifikací a úrovní vzdělání uchazečů.

Na personalistech společnosti je tak úkol, aby stále zvyšovali úroveň a kreativitu jednotlivých již využívaných postupů. LinkedInu a sociálním sítím zatím nebylo věnováno dostatek času a investic z pohledu lidských zdrojů. Tyto sítě s miliony uživatelů dávají společností obrovské možnosti k oslovování, jak uchazečů, tak obchodních partnerů a zároveň k budování silné a známé značky. Proto by e-recruitment společně s HR marketingem měli být hlavními tématy v otázce, na co by se organizace měla v budoucím náboru soustředit.

V bakalářské práci tak byly naplněny stanovené cíle. Zhodnotit a navrhnout zlepšení k vyšší efektivitě a přiměřené nákladovosti. Na základě získaných znalostí, interview s Adélou Csicsovou a interních dokumentů společnosti byly zhodnoceny všechny využívané metody a navrženy možnosti, jak docílit zdokonalení náborových strategií do příštích let. Teoretické i praktické znalosti popsané v této práci tak mohou svým obsahem pomoci nejen společnosti 2N Telekomunikace a.s., ale i jiným organizacím.



# Prameny

## Bibliografické prameny

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

FLENEROVÁ, Anežka. *Generace X, Y, Z na trhu práce*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

HUBÁČEK, Lukáš. *LinkedIn jako fenomén na trhu práce*. Praha, 2016. 61 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. Filip Huněk.

HUBERMAN, Bernardo A.; ROMERO, Daniel M.; WU, Fang. *Social networks that matter: Twitter under the microscope*. 2008.

KADLEC, Josef. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment*. Prague: Jobs Consulting, c2013. ISBN 978-80-260-4174-0.

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

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

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

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

## Elektronické prameny

Bezplatné účty a předplatná Premium LinkedIn. *LinkedIn* [online]. ©2017b [cit. 2017-08-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/71/linkedin-free-accounts-and-premium-subscriptions?lang=cs>

ENGE, Eric. Hard Numbers for Public Posting Activity on Google Plus. *Stone temple* [online]. 2015 [cit. 2017-08-16]. Dostupné z: <https://www.stonetemple.com/real-numbers-for-the-activity-on-google-plus/>

Exportér roku 2015. In: *2n: Certifikáty a ocenění* [online]. 2017a [cit. 2017-06-30]. Dostupné z: [https://www.2n.cz/cs\\_CZ/documents/22902/84547/exporter\\_of\\_the\\_year\\_2015\\_certificate\\_cz\\_lq.pdf/4b84421f-c714-47f5-ac54-ca0af8de6be3](https://www.2n.cz/cs_CZ/documents/22902/84547/exporter_of_the_year_2015_certificate_cz_lq.pdf/4b84421f-c714-47f5-ac54-ca0af8de6be3)

Historie. *2n* [online]. 2017c [cit. 2017-06-30]. Dostupné z: [https://www.2n.cz/cs\\_CZ/o-2n/historie](https://www.2n.cz/cs_CZ/o-2n/historie)

HOVORKA, Petr. HR marketing není Employer Branding!. *Brand Bakers* [online]. 2016 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/275](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/275)

Kariéra. *2n* [online]. 2017d [cit. 2017-07-18]. Dostupné z: [https://www.2n.cz/cs\\_CZ/kariera](https://www.2n.cz/cs_CZ/kariera)

KEJHOVÁ, Hana. Řízení lidských zdrojů je řemeslo, říká nositelka ceny Osobnost HR 2014. *Ihned: Moderní řízení* [online]. 2014 [cit. 2017-07-18]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-62965760-rizeni-lidskych-zdroju-je-remeslo-rika-nositelka-ceny-osobnost-hr-2014>

LMC [online]. ©2017 [cit. 2017-07-19]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/>

MATOLÍN, Matěj. Jak ulovíme zaměstnance v roce 2015. *Lovec Hlav* [online]. 2015b [cit. 2017-08-18]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/novinky/jak-ulovime-zamestnance-v-roce-2015/>

MATOLÍN, Matěj. Jak zapojit Instagram do HR marketingu. *Lovec Hlav* [online]. 2017 [cit. 2017-08-18]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/blog/instagram-recruitment/>

MATOLÍN, Matěj. Pracovní inzerát jako obrázek. *Lovec Hlav* [online]. 2015a [cit. 2017-08-18]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/technologie/pracovni-inzerat-jako-obrazek>

MATOLÍN, Matěj. Velká Facebooková Revoluce. *Lovec Hlav* [online]. 2016 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/blog/facebook-recruitment/>

MYDLOVÁ, Lenka. Krize v náboru. *Hurá!(?)* [online]. 2016 [cit. 2017-07-19]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/krize-v-naboru-hura/#.WNzU2RKLRR1>

Newsletter květen. In: Mailchi: *Interní dokument společnosti 2N Telekomunikace a.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: <http://mailchi.mp/a7c1e7c8a878/hr-newsletter-31-5-2017?e=1a5267c6e6>

O nás. *LinkedIn: Press LinkedIn* [online]. ©2017 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z: <https://press.linkedin.com/cs-cz/about-linkedin>

O nás. 2n: *Jobs* [online]. [cit. 2017-06-30]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/f/355912-2ntelekomunikace/?adId=1092321014&rps=233>

O společnosti Axis. *Axis* [online]. ©2017a [cit. 2017-06-30]. Dostupné z: <https://www.axis.com/cz/cs/about-axis>

Práce při studiu. In: 2n: *Kariéra* [online]. 2017 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: [https://www.2n.cz/cs\\_CZ/kariera/prace-pri-studiu](https://www.2n.cz/cs_CZ/kariera/prace-pri-studiu)

Produkty. 2n [online]. 2017b [cit. 2017-06-30]. Dostupné z: [https://www.2n.cz/cs\\_CZ/produkty](https://www.2n.cz/cs_CZ/produkty)

SEDLÁK, Jan. České firmy stále více hledají zaměstnance přes sociální sítě. *E15: E-svět* [online]. 2013 [cit. 2017-07-20]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: [http://e-svet.e15.cz/it-byznys/ceske-firmy-stale-vice-hledaji-zamestnance-pres-socialni-site-1018544?go-back=.gde\\_4248366\\_member\\_271583514#!](http://e-svet.e15.cz/it-byznys/ceske-firmy-stale-vice-hledaji-zamestnance-pres-socialni-site-1018544?go-back=.gde_4248366_member_271583514#!)

STRV (@strvcom). In: *Instagram* [online]. 2017 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/strvcom/>

Vývoj počtu pozic na Jobs.cz v měsících (2010 - 2016). In: *HR Kavárna* [online]. 2016 [cit. 2017-07-19]. Dostupné z: [http://www.hrkavarna.cz/uploads/RTEmagicC\\_Picture1\\_1.png.png](http://www.hrkavarna.cz/uploads/RTEmagicC_Picture1_1.png.png)

Company info. *Facebook: Newsroom* [online]. ©2017 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z: <https://newsroom.fb.com/company-info/>

2N Telekomunikace a.s. *Google plus* [online]. ©2017 [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://plus.google.com/100437285378679337589>

## Jiné prameny

Interview s Adélou CSICSOVOU, Recruitment manager ve společnosti 2N Telekomunikace a.s., Praha 13.4.2017

2N TELEKOMUNIKACE A.S. *2016 final evaluation.pptx: Interní dokument společnosti 2N Telekomunikace a.s. 2016.*

2N TELEKOMUNIKACE A.S. *HR report 11.4.2017.pptx: Interní soubor společnosti 2N Telekomunikace a.s. 2017a.*

2N TELEKOMUNIKACE A.S. *Náklady\_plán\_nábor 2017\_2018\_rozepsaný v detailu.xlsx: Interní dokument společnosti 2N Telekomunikace a.s. 2017c.*

2N TELEKOMUNIKACE A.S. *Nástupy\_ metody získávání\_přehled.xlsx: Interní dokument společnosti 2N Telekomunikace a.s. 2017b.*

2N TELEKOMUNIKACE A.S. *2N - Short-list 2015 - VP Sales Operations U.S. Region.doc: Interní dokument společnosti 2N Telekomunikace a.s. 2015.*

2N TELEKOMUNIKACE A.S. a Adela ŠIMANOVÁ. *HR agendy\_kdo co dělá.xls: Interní soubor společnosti 2N Telekomunikace a.s. 2017.*

# Přílohy

Ukázky newsletteru personálního oddělení (květen 2017)

## HR NEWSLETTER

31. května 2017

---

Milé kolegyně a milí kolegové,  
jarní a letní měsíce patří také našim pracovním i mimopracovním výjezdům. Podívejte se, jak probíhá tradiční akce vývojářů Apalucha a co můžete zažít na outdooru na Vysočině.  
Ráda bych vám také představila novinky v našem HR oddělení.  
KATKA

---

### OUTDOOR KOUTY 2017

Blíží se náš tradiční sportovně - zábavný program, který si letos můžete užít v pátek 14. 7. v Koutech na Vysočině. Firma Akord nám opět připravila mnoho aktivit, ze kterých si určitě každý vybere. Na fotkách vidíte, jak jsme se bavili minulé ročníky :-).



## AKTUÁLNĚ OTEVŘENÉ POZICE: (a odměna za doporučení)

<a href="#"><u>Area Account Manager</u></a>	40 000 Kč	Speciální nabídka
<a href="#"><u>Technical Support Specialist s němčinou</u></a>	40 000 Kč	Speciální nabídka
<a href="#"><u>Frontend Web Developer</u></a>	40 000 Kč	Speciální nabídka
<a href="#"><u>Key Account Manager for France</u></a>	40 000 Kč	Speciální nabídka
<a href="#"><u>Product Manager</u></a>	40 000 Kč	Speciální nabídka
<a href="#"><u>Senior SW Engineer</u></a>	40 000 Kč	Speciální nabídka
<a href="#"><u>Area Account Manager ČR</u></a>	30 000 Kč	
<a href="#"><u>Składník</u></a>	10 000 Kč	
<a href="#"><u>Technik ve výrobě (oživovač)</u></a>	10 000 Kč	

---

## V KVĚTNU DO 2N NASTOUPILI:



**Michal Kočař**  
Správce výpočetní techniky



**Tomáš Hák**  
TPV pracovník

# Ukázka příběhu úspěšných (success stories) používaných v inzertech ve společnosti 2N Telekomunikace a.s.

## PRÁCE PŘI STUDIU



Adrián Tomáš  
HW Developer Junior

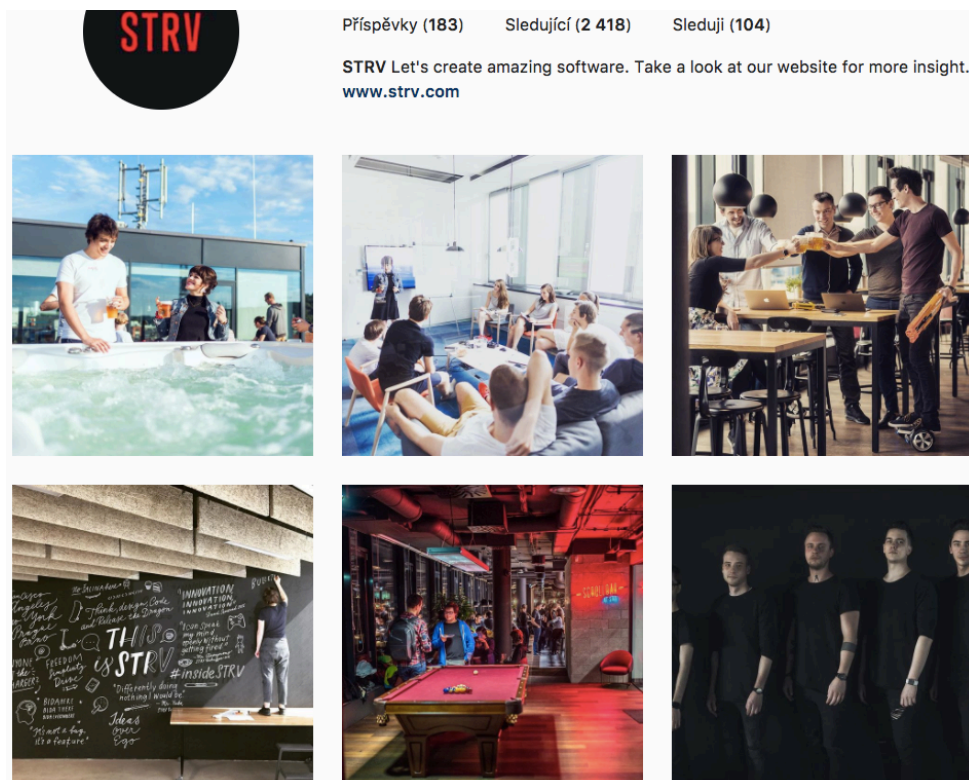
Dobrý den,  
jmenuji se Adrián Tomáš a ve 2N jsem začínal jako brigádník v oddělení vývoje hardwaru. Nejprve jsem ještě při škole pracoval na částečný úvazek, kdy mi bylo umožněno flexibilně skloubit školu a práci. Po čtyřech měsících jsem přešel na hlavní poměr. Ve 2N se mi líbí, protože zde mohu uplatnit a rozvinout teoretické znalosti ze školy během návrhu a realizaci hardwaru v IP intercomech. Při řešení úkolů dostávám poměrně velký prostor a můžu si vyzkoušet práci s nejmodernějšími technologiemi. Každý den je tu jiný a baví mě, že mohu za kýmkoliv přijít a na cokoli se zeptat. Práci ve 2N bych doporučil všem, kteří chtějí začít kariéru v unikátní, stabilní, mezinárodní společnosti.

### Jaké práce při studiu nabízíme?

- > Nejčastěji přijímáme šikovné studenty na pozice:
  - > v projektové kanceláři
  - > v testovacím oddělení
  - > v oddělení technické podpory
  - > ve vývoji (HW nebo SW)
- > v konstrukčním oddělení

Leave a message

## Návrh firemního Instagramu podle společnosti STRV



# Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vývoj počtu pozic na Jobs.cz v měsících (2010 – 2016) .....	17
Obrázek 2 - Struktura HR oddělení .....	24
Obrázek 3 - Graf využitých metod k získání zaměstnanců, kteří nastoupili do 2N Telekomunikace a.s. v období od 1.1.2017 – 30.6.2017 .....	25
Obrázek 4 - Graf vynaložených nákladů na recruiting v období 1.1.2017 – 30.6. 2017).....	29
Obrázek 5 - Graf měsíčních nákladů na recruiting v období 1.1.2017 – 30.6.2017) .....	30
Obrázek 6 - Graf nákladů na získání jednoho zaměstnance v období 1.1.2017 – 30.6.2017 .....	31



# Seznam tabulek

Tabulka 1 - Shrnutí výsledků .....	32
------------------------------------	----

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Oldřich Stejskal

V Praze dne: 25. 08. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis