

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů ve
vybraném podniku**

Diplomová práce

2021

Lucie Málková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie Málková**
Osobní číslo: **E19624**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku a na jejím základě tvorba návrhů možných zlepšení současněho stavu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů.
- Představení organizace.
- Analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů.
- Formulace závěrů a doporučení vyplývajících z analýzy řízení lidských zdrojů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
BĚHLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. 182. s. ISBN 978-80-247-5768-1.
HORVÁTOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
LISÁ, E. Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů. Praha: Portál, 2019. 159 s. ISBN 978-80-262-1472-4.
TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem práci s názvem „Analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou, nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 13.5.2021

Lucie Málková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi výrazně pomohly při zpracování diplomové práce. Také bych ráda poděkovala všem pracovníkům, kolegům z Digital Solutions, s.r.o., jejichž týmovost, chování a celé působení v podniku bylo předlohou pro praktickou část. Obzvláště těm, kteří mi poskytli informace o jejich vnímání firemní kultury, pracovního prostředí i benefitů. Dále těm, kteří mi pomáhali s odbornými pasážemi a také těm, kteří mi poskytli zpětnou vazbu k přijímacím řízením, jež proběhly v roce 2020. V neposlední řadě bych ráda poděkovala vedení a Mgr. Lence Říhové, že jsem měla možnost aktivně se účastnit personálního řízení, a tak získat potřebné podklady pro tvorbu mé práce. Závěrem bych ráda poděkovala své rodině a blízkým, kteří mi byli po celou dobu oporou.

ANOTACE

Diplomová práce si klade za cíl analyzovat vybrané činnosti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, kterým je Digital Solutions. Důraz je kladen na analýzu náborových činností, prováděných v souvislosti s pozicemi hledanými v roce 2020. Počínaje analýzou aktivit a vlastností podniku, jež mohou zaujmout uchazeče, přes tvorbu inzerátů, inzerci, komunikaci s uchazeči, využívání kariérních stránek, vedení pohovorů až po přijetí uchazeče a jeho adaptaci. Dále jsou součástí diplomové práce přílohy, jež zobrazují aktivity organizace a formu inzerovaných pozic v roce 2020. Na základě provedeného sběru dat a uskutečněných analýz práce navrhuje doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění náborového procesu.

KLÍČOVÁ SLOVA

recruitment, firemní kultura, lidské zdroje, tým, IT prostředí, značka zaměstnavatele, benefits

TITLE

Analysis of selected human resources management activities in a selected company

ANNOTATION

The goal of diploma thesis is management analysis of human resources in business company called Digital Solutions. The part of this analysis are recruitment activities completed in year 2020. They are directly connected with variety positions in business. One of the business activity is select suitable candidate. Process involve choosing potential applicant, leading interview and adapt candidate to new environment in Digital Solutions. The main content are creation of advertisements, communications with candidates and using own skills from careers websites. Part of diploma work are attachments showing activities of company and advertised positions in year 2020. Based on collected datas and completed analysis is recommended to improve quality recruitment process, which will have more effective impact.

KEYWORDS

recruitment, company culture, human resources, team, IT environment, employer's brand, benefits

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 Management.....	12
1.2 Manažerské funkce.....	17
1.3 Základní pojetí řízení lidských zdrojů.....	18
1.4 Úloha ŘLZ, lidský faktor	19
1.5 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	22
2 VYMEZENÍ VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘLZ.....	26
2.1 Upoutání uchazeče	27
2.2 Tvorba inzerátu, inzerce	34
2.3 Oslovení a komunikace s uchazeči.....	41
2.4 Komunikační nástroje.....	44
2.5 Kariérní stránky.....	46
2.6 Vedení pohovorů, zpětná vazba	49
2.7 Výběr a volba spolupráce	53
2.8 Adaptace.....	56
3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE.....	58
3.1 Cíl a hlavní strategie společnosti Digital Solutions, s.r.o.	60
3.2 Analýza mikroprostředí Digital Solutions, s.r.o.	61
3.3 Rozšířený marketingový mix Digital Solutions, s.r.o.....	64
3.4 SWOT Analýza Digital Solutions, s.r.o.	69
4 ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	74
4.1 Značka zaměstnavatele.....	74
4.2 Tvorba inzerátu, inzerce	84
4.3 Komunikace s uchazeči.....	86
4.4 Komunikační nástroje, kariérní stránky.....	88
4.5 Vedení pohovorů, zpětná vazba	93
4.6 Přijetí, adaptace	97
5 NÁVRH DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘLZ.....	103
ZÁVĚR.....	107
POUŽITÁ LITERATURA.....	109
SEZNAM PŘÍLOH	115

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza Digital Solutions, s.r.o.....	70
Tabulka 2: Inzerce na Facebooku	89
Tabulka 3: Inzerce na Jobs.cz	92
Tabulka 4: Příklady požadavků dle jednotlivých pozic	97
Tabulka 5: Návrh možných kompetencí klíčových pozic	104

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Matice stylů řízení se zřetelem na použitou moc a úroveň spolupráce	16
Obrázek 2: Obecný úkol ŘLZ.....	20
Obrázek 3: Model angažovanosti zaměstnanců.....	21
Obrázek 4: Posloupnost činností personálního plánování	23
Obrázek 5: Skladba EVP	29
Obrázek 6: Nabídka firem a pracovníků.....	30
Obrázek 7: Informace zajímaví kandidáty z IT oboru.....	39
Obrázek 8: Maslowova pyramida lidských potřeb	43
Obrázek 9: Logo společnosti Digital Solutions, s.r.o.	58
Obrázek 10: Ilustrace projektu.....	66
Obrázek 11: Struktura vzdělání pracovníků Digital Solutions, s.r.o.	68
Obrázek 12: Struktura odborných pozic v Digital Solutions, s.r.o.	69
Obrázek 13: Osoby oslovené placenou inzercí na FB z hlediska pohlaví	90
Obrázek 14: Osoby oslovené placenou inzercí na FB z hlediska věku	90
Obrázek 15: Osoby oslovené placenou inzercí na FB z hlediska lokality	91
Obrázek 16: Počty osob v závislosti na pozici a fázi výběrového řízení.....	92
Obrázek 17: Organizační struktura Digital Solutions.....	100

SEZNAM ZKRATEK

B2B	Business to Business
BE	Back-end
CEO	Chief Executive Officer; výkonný ředitel
CTO	Chief Technology Officer; technický ředitel
CV	Curriculum Vitae; životopis
DEV	Developer
DevOps	Development a Operations
DPH	Daň z přidané hodnoty
DS	Digital Solutions, s.r.o.
EVP	Hodnota pro zaměstnance
FB	Facebook
FE	Front-end
GB	Gigabyte
IG	Instagram
IS	Informační systém
OL	Operační leasing
OS	Operační systém
PO	Product Owner
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SMS	Short message service
SW	Software
TE	Test Engineer
UI	User Interface
UX	User Experience

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů má strategické postavení v podniku. Lidé jsou klíčovým zdrojem veškerých činností ve společnosti a je potřeba je účinně získávat, řídit i rozvíjet. Podstatou recruitmentu, kterému je věnována tato práce, je zajišťování dostatku kvalitních a kvalifikovaných pracovníků. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti a výhodné pozici uchazečů na trhu, je nutné vykonávat činnosti recruitmentu maximálně efektivně tak, aby měly, co největší přínos. Diplomová práce se zaměřuje především na moderní přístupy k recruitmentu, jež vyplývají z aktuální situace na trhu práce.

Diplomová práce si klade za cíl analyzovat vybrané činnosti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, kterým je Digital Solutions. Důraz je kladen na analýzu náborových činností, prováděných v souvislosti s pozicemi hledanými v roce 2020. Dále jsou součástí diplomové práce přílohy, jež zobrazují aktivity organizace a formu inzerovaných pozic v roce 2020. Na základě provedeného sběru dat a uskutečněných analýz práce navrhuje doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění náborového procesu.

Pro splnění cíle je práce rozdělena do pěti kapitol. V úvodní kapitole práce jsou definovány základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, ze kterých vychází následující kapitoly. Tedy management, nároky na manažera, styl řízení, jednotlivé manažerské funkce, kdy jednou z nich je právě personalistika, kterou se celá práce zabývá. Dále je v první kapitole uvedeno základní pojetí řízení lidských zdrojů, jeho podstata, úloha, vliv lidského faktoru a stručná identifikace činností ŘLZ. Druhá kapitola podrobněji vymezuje vybrané činnosti řízení lidských zdrojů, které jsou analyzovány v druhé části práce. Při definování teoretických pojmů jsou k jejich vysvětlení využívány poznatky z praxe IT oboru, neboť podnik, jež je analyzovaný, působí v IT prostředí.

Konkrétně jsou vymezeny činnosti týkající se upoutání uchazeče, včetně budování značky zaměstnavatele, tvorby inzerátu, inzerce, oslovování uchazeče a komunikace s uchazeči. Dále jsou uvedeny také komunikační nástroje a kariérní stránky. V neposlední řadě se druhá kapitola zaměřuje na přiblížení aktivit týkajících se vedení pohovorů, poskytování zpětné vazby, výběr, volbu spolupráce a v závěru na adaptaci přijatého pracovníka.

Třetí kapitola se věnuje představení vybrané organizace, tedy společnosti Digital Solutions, s.r.o. K představení organizace je využita analýza mikroprostředí, dále rozšířený marketingový mix a SWOT analýza. Situace v oborovém prostředí podniku je analyzována pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Tato analýza zhodnotí konkurenceschopnost firmy v daném prostředí pomocí

analýzy těchto subjektů trhu: stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, zákazníci, substituty (MANAGEMENT MANIA, 2016a).

Marketingový mix umožňuje stanovení produktové strategie společnosti. Používá 7 složek, kterými jsou Produkt, Cena, Místo, Propagace, Lidé a Procesy. Rozšířený marketingový mix je aplikován z toho důvodu, že jeho součástí jsou lidé, kteří jsou v IT oboru klíčoví (MANAGEMENT MANIA, 2016a).

SWOT analýza je metoda, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku, ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. Název vychází z počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), které reprezentují 4 oblasti zájmu. Díky SWOT analýze je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problematické oblasti, či nové možnosti pro rozvoj firmy (MANAGEMENT MANIA, 2020).

Předposlední, tedy čtvrtá kapitola, se věnuje analýze vybraných činností v podniku Digital Solutions, s.r.o. Je zde analyzován celý náborový proces společnosti. Konkrétně aktivity týkající se značky zaměstnavatele, včetně popsání firemní kultury a benefitů. Dále činnosti související s tvorbou inzerátu, inzercí, komunikací s uchazeči, komunikačními nástroji a kariérními stránkami, které byly v roce 2020 využívány v rámci inzerce pozic. V závěru je analyzováno vedení pohovorů a jejich průběh, poskytování zpětné vazby a přijetí a adaptace. Poslední, pátá, kapitola bude obsahovat návrhy doporučení vzhledem k analýze podniku, jež bude provedena.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Následující text je věnován pojmům, které jsou nezbytné k pochopení této diplomové práce. Jedná se konkrétně o definici managementu, manažery a styl manažerské práce. Důvodem vymezení managementu v samém úvodu práce je, že samotné řízení lidských zdrojů, jež je podstatou celé diplomové práce, vychází z managementu.

Práce se dále věnuje jednotlivým manažerským funkcím, tedy plánování, organizování, personalistice, vedení a kontrole. Závěrečná část této kapitoly přibližuje řízení lidských zdrojů, jeho úlohu a vymezuje jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů.

1.1 Management

Management má mnoho definic, obecně ho lze chápat jako nepřetržitý proces zahrnující koordinování aktivit pracovníků, jenž je realizován jedincem či skupinou osob a jehož cílem je dosáhnout vytyčených cílů v souladu s cíli podniku. Celý proces managementu lze rozdělit na jednotlivé manažerské funkce, tj. plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Jednotlivé úlohy jsou blíže specifikovány v podkapitole 1.2. (BLAŽEK, 2014).

Manažer je vedoucí pracovník, tedy osoba provádějící veškeré činnosti řízení. Řídící pracovníky lze rozdělit na (PITRA, 2007):

- vrcholové manažery,
- střední manažery,
- manažery první linie.

Vrcholoví manažeři jsou nejvýše postavení řídicí pracovníci, mají na starost primárně strategické činnosti, nepřijdou příliš často do styku s pracovníky na nejnižší úrovni. Jejich posláním je řízení organizace jako celku a její reprezentace vůči veřejnosti. Vykonávané aktivity mají dlouhodobější charakter, obvykle delší než 1 rok. Lze říct, že střední manažeři působí mezi vrcholovým managementem a manažery první linie. Mají na starost taktické úkoly, což jsou činnosti vedoucí k naplnění strategických aktivit. Časový horizont taktických činností je zpravidla do 1 roku. A manažeři první linie působí na nejnižším stupni řízení, starají se o výkon operativních úkolů, které směřují k realizaci taktických aktivit. Jejich výkon bývá zpravidla plánován v horizontu měsíce, týdnů, nebo směn. Bývají to například vedoucí týmů, mistři, vedoucí dílen či prodejen, primáři, nebo ve vysokoškolském systému vedoucí katedry. Vedoucí této úrovně jsou v přímém kontaktu s výkonnými pracovníky (BLAŽEK, 2014).

V dnešní době práce manažera není o pouhém zadávání práce zaměstnancům, ale především o poskytování prostoru pro tvůrčí práci, včetně participace, vytváření příznivé firemní kultury, správném motivování vedoucímu k efektivnímu výkonu práce, rozvíjení silných stránek podřízených, komunikaci a podporování individuality a kreativity. Z tohoto důvodu jsou na manažery kladeny relativně vysoké nároky z oblasti odborných znalostí, praktických dovedností a lidských predispozic. Odborné znalosti jsou získávány především díky vzdělávání a vyhledávání nových poznatků v rámci jejich oboru působení. Praktické dovednosti, jak vyplývá z názvu, jsou získávány v průběhu výkonu jednotlivých funkcí a tréninkem. Může jimi být schopnost komunikovat, motivovat, řešit problémy, vedení týmu, nebo třeba time management. Oba zmíněné požadavky jsou ovlivnitelné vzděláváním, osobním rozvojem, účastí na školeních, kurzech nebo konferencích, a především zkušenostmi z praxe (PITRA, 2007).

Oblast lidské dimenze souvisí s charakterovými vlastnostmi manažera a je výrazně ovlivněna vrozenými predispozicemi. Do této skupiny patří vlastnosti, temperament a osobnostní charakteristiky, včetně charisma. Za nejdůležitější vlastnosti lze považovat vstřícnost, rozhodnost, spolehlivost, komunikativnost, otevřenost, angažovanost, empatii, velkorysost, vyrovnanost, skromnost, spravedlnost a v neposlední řadě také smysl pro humor a snahu se vzdělávat. Osobnostní predispozice ovlivňují také zvládání tlaku, stresu a svých emocí (VEBER, 2009).

Správný manažer by měl disponovat také základními vlastnostmi lídra, tedy někoho, kdo má schopnost vést lidi, přesvědčit je, aby jej následovali, a kdo dokáže přispívat k rozvoji celé organizace. Proaktivní přístup, zvyšování přidané hodnoty, řízení aktivit a výkonnosti druhých jsou výchozí parametry. Přičemž proaktivní přístup je myšlen zejména ve smyslu, že se manažeři nespokojují s pouhým udržováním chodu podniku, ale snaží se jej aktivně posouvat kupředu s ohledem na strategii, podnikovou kulturu a prostředí. Zvyšováním přidané hodnoty je myšlen zejména apel na zhodnocování disponibilních zdrojů a ovlivňování efektivního chování zaměstnanců. Poslední parametr, tedy řízení aktivit a výkonnosti podřízených, je o lidských zdrojích. Konkrétně umění zaměstnance nadchnout k plnění stanovených cílů. Rozdíl mezi leadershipem a managementem spočívá především v tom, že principem managementu je děláni věcí správně. Naproti tomu leadership se zabývá děláním správných věcí. 9 (KOONTZ, WEIHRICH, 1998).

Vše výše uvedené má vliv také na jednání a vztah s podřízenými. Prvním aspektem, který lze jmenovat, je **autorita manažera**, jenž může být formální a neformální. Formální autorita je

determinována postavením v organizační struktuře podniku, odpovědnostmi a pravomocemi. Neformální vyplývá z uznání schopností a chování manažera. Podle Vebera (2009) lze přirozenou autoritu podpořit:

- péčí o svou odbornou kvalifikaci, rozvoj znalostí a schopností,
- jednáním v souladu s morálními zásadami,
- příkladným chováním,
- důsledností a spravedlivým zacházením,
- dodržováním slibů,
- nezprošťováním se zodpovědnosti při delegování,
- usilováním o partnerský vztah s podřízenými,
- komunikací s podřízenými,
- podporováním participace,
- oceňováním a začleňováním jejich nápadů,
- projevováním uznání za dobře odvedenou práci.

Další, na co mají personální možnosti vliv, je **komunikace** se zaměstnanci, která je základní činností každého manažera. Vhodný způsob komunikace lze dle Armstronga (2020) podpořit následujícími doporučeními:

- zadáváním jasně formulované a srozumitelné práce,
- zadáváním úkolů po částech a v rozumném počtu,
- je-li úkolem řešení problému, či nekonkrétně zadaná činnost, je vhodné se namísto přímého příkazu s podřízeným(i) poradit a najít společné řešení,
- snahou o přístupnost a otevřenou komunikaci, kdy úkoly jsou zadávány i osobně, pomocí přímého kontaktu,
- odstraněním nejistoty a strachu vyjádřit vlastní názor,
- jednáním s respektem a empatií,
- uměním přiznat svou chybu.

Dalším důležitým aspektem je umět **komunikovat kritiku**. Smyslem kritiky není trestat, nebo ponižovat, ale posunout zaměstnance k lepším a efektivnějším pracovním výkonům. Aby bylo tohoto smyslu docíleno, musí kritika dodržovat základní pravidla, například kritizovat pouze přímé podřízené, v soukromí, osobně a nikdy ne v nepřítomnosti kritizovaného. Dále by měly být uvedeny důvody kritiky a například návrhy na zlepšení. Styl **prezentace**, čímž jsou myšleny veškeré projevy vůči zaměstnancům, ale také obchodním partnerům a veřejnosti.

Za úspěšný projev lze považovat takový, který posluchače přesvědčí o obsahu prezentace a posílí jistotu (PITRA, 2007).

Manažer v rámci výkonu svého povolání plní komplexní soubor cílů, úkolů, funkcí a povinností, které lze nazvat **rolemi manažera**. Z těch základních lze jmenovat role (NOVÁK, PRUNKER, 2019):

- analytika,
- prognostika,
- plánovače,
- realizátora změn,
- nositele zdrojů,
- komunikátora,
- řešitele problémů,
- koordinátora,
- výkonného vedoucího.

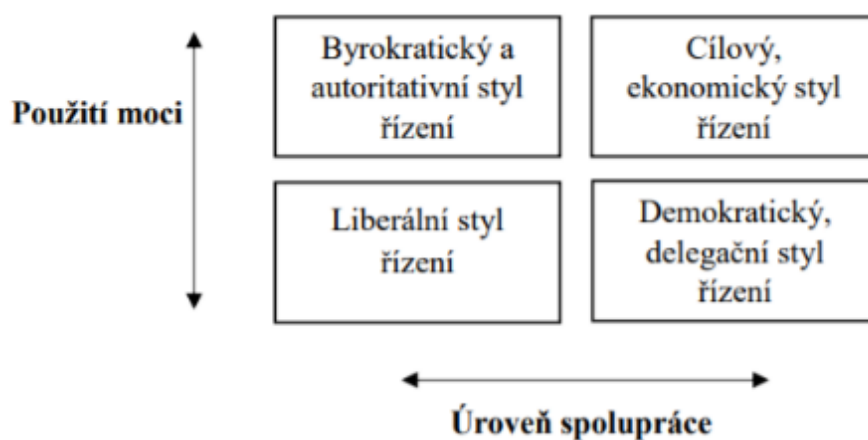
V roli analytika manažer analyzuje klíčové jevy a procesy potřebné pro rozhodování, jako prognostik se snaží tyto jevy předvídat v pozitivním i negativním výhledu. Plánovač se na základě zjištěných informací a prognóz snaží navrhnout jistý plán. Realizátor změn vychází z předešlé role a zjištěných informací, a implementuje potřeby a cíle dle aktuální situace. Role nositele zdrojů spočívá v zajištění informací a agendy zdrojů, včetně spolupráce s dalšími subjekty. Role komunikátora je klíčová, pojednává o vnějších i vnitřních vztazích a o způsobech, jak je upevňovat a rozvíjet. Manažer v roli řešitele problémů se snaží pochopit příčiny vzniklých neshod a adekvátním způsobem je vyřešit. Ve funkci koordinátora se snaží pochopit vazby, souvislosti, lidský potenciál a celý proces, tak aby jej dokázal systematicky řídit. A v pozici role výkonného vedoucího je záměrem manažera naplnění funkcí zmíněných v kapitole 1.2 (NOVÁK, PRUNKER, 2019).

Styl řízení představuje způsob výkonu manažerských činností, vyplývajících z vytyčených cílů, konkrétních podnikových podmínek a osobnosti manažera. Manažerské styly lze rozdělit do následujících skupin (VEBER, 2009):

- byrokratický,
- autoritativní,
- cílový,
- demokratický.

Byrokratický styl se opírá o směrnice a nařízení vyšších úrovní managementu, které rozpracovává na jednotlivé úkoly a které následně zadává podřízeným. Manažer využívá autority nadřízených. Autoritativní styl je o jednostranném rozhodování a nařizování výkonů činností pracovníkům. Zaměstnanci nemají žádný vliv na rozhodnutích podniku, manažer se nesnaží vytvářet prostředí založené na důvěře a vzájemná komunikace je velmi strohá. Cílový styl řízení je zaměřen na plnění úkolů, jež podřízeným dávají dlouhodobé zaměření jejich práce. Naplnění cílového stavu je obvykle podpořeno finančními pobídkami (VEBER, 2009).

Demokratický styl se vyznačuje spoluprací řadových zaměstnanců s nadřízenými, přirozenou autoritou manažera a zachování možnosti činit vlastní rozhodnutí. Může mít podobu delegační a liberální. Delegační metoda je založena na pravomoci manažera činit klíčové rozhodnutí s tím, že řadu dalších, méně zásadních rozhodnutí, plně deleguje na podřízené. Naopak u liberálního způsobu řízení manažer co nejméně zasahuje do činností podřízených, vyhýbá se neoblíbeným zákrokům, kritice, pokutám a celé řadě dalších nepříjemných rozhodnutí, které přenechává řadovým zaměstnancům. Daný styl řízení, použití moci a jeho vliv na úroveň spolupráce znázorňuje Obrázek 1: Matice stylů řízení se zřetelem na použitou moc a úroveň spolupráce (PITRA, 2007).



Obrázek 1: Matice stylů řízení se zřetelem na použitou moc a úroveň spolupráce

Zdroj: (Veber, 2009)

Z výše uvedené matice se jeví z pohledu úrovně spolupráce jako nejlepší styl demokratický, delegační a cílový. S tím rozdílem, že u cílového stylu je zapotřebí značné použití moci a u delegačního ne. Je tomu tak, především proto, že delegační styl je založený na důvěře mezi vedením a podřízenými, na participaci řadových zaměstnanců a jejich aktivnímu zapojení do procesu rozhodování. Jeho obdoba je obvyklá například pro IT společnosti. Kromě správného

delegování vhodných činností je důležité také vytváření příznivého klimatu podporujícího zaměstnanecký výkon (KOONTZ, WEIHRICH, 1998).

Byrokratický a liberální styl mají společný důsledek, kterým je nízká úroveň spolupráce. Ani jeden z těchto dvou stylů se nejeví jako vhodný pro aplikaci v podniku. Byrokratický styl je charakteristický náročností na používání moci a co víc, činnosti jsou zadávány bez participace řadových zaměstnanců, kteří mohou mít k jednotlivým činnostem podnětné komentáře. Dle autorky je liberální styl nejméně vhodným stylem, neboť výkon činností neřídí manažer, ale zaměstnanci. Manažer se snaží být přítel a vyhýbat se nepříjemným rozhodnutím. Rozhodování nechává z velké části na svých podřízených (MANAGEMENT, MARKETING, 2021).

1.2 Manažerské funkce

První manažerskou funkcí je **plánování**, od kterého se odvíjí veškeré následující funkce. Představuje komplexní soubor činností směřujících k podnikovému cíli, včetně plánování materiálních a lidských zdrojů. Je zaměřeno na budoucí vývoj řešené oblasti. Plány se dělí na strategické, taktické a operativní. Strategické plány jsou dlouhodobé, obvykle na období 3 až 5 let, a definují scénáře týkající se celé organizace. Taktické plány jsou střednědobé, časový horizont jejich působení je 1-3 roky. Jsou detailnější, rozpracovávají plány strategické, týkají se jednotlivých oblastí podniku, například logistiky, marketingu, výroby, zásobování atp. Operativní plány jsou krátkodobé s působností v řádu měsíců, týdnů, nebo i směn. Jsou detailní a týkají se konkrétních operací. Cílem plánování je z plánů, tedy budoucích alternativ, zvolit jednu, jež se bude realizovat (PITRA, 2007).

Plán poskytuje jasnou zprávu vedení i všem pracovníkům o tom, co a jak je nutné udělat. **Organizování** doplňuje plány a odpovídá na otázky kdo a s jakými zdroji bude stanovené úkoly vykonávat. Zahrnuje tvorbu pracovních týmů, specifikaci komunikace i kompetencí, což vyústí v tvorbu funkční struktury podniku. Funkční strukturou je myšleno uspořádání a přidělení všech úkolů potřebných k dosažení cílů lidem s odpovídajícími schopnostmi (BLAŽEK, 2014).

Obsazováním pozic a následnému udržování zaměstnanců se věnuje **personalistika**. Pozice jsou zaplňovány na základě identifikace požadavků na pracovní pozici, náboru, následného výběru, rozmístování, hodnocení, oceňování, plánování vzdělávání, případně obsazování pozic z vnitřních zdrojů (KOONTZ, WEIHRICH, 1998).

Předposlední funkcí je **vedení pracovníků**, tedy působení na lidi tak, aby byli maximálně užiteční a napomáhali k dosahování stanovených cílů. Pracovník odvádí kvalitní práci za

předpokladu, že ji vykonává nejen účelně, ale také rád a je správně motivován. Manažer proto musí usilovat o dosažení co nejvyššího souladu mezi požadavky na pracovní místo a požadavky zaměstnance. Vedení zaměstnanců je primární úlohou, jež stojí za všemi úspěchy i neúspěchy společnosti. Jak bylo již zmíněno, nejlepším způsobem, jak vést lidi, je jim jít vlastním příkladem (KOONTZ, WEIHRICH, 1998).

Veškeré zavedené činnosti v organizaci je třeba kontrolovat. **Kontrolování** zahrnuje měření a korekci provedených opatření, dosažených výsledků, jejich korespondenci s cíli a plány tak, aby bylo možné odhalit odchylky, zajistit jejich odstranění, a tím zefektivnit veškeré činnosti v celém procesu. Kontrola je zdrojem informací o tom, jak se liší skutečnost od očekávaného průběhu a výsledků. Kontrola může mít podobu běžné vnitřní kontroly, interního auditu, externího auditu, dopředné a zpětné vazby (PITRA, 2007).

1.3 Základní pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, jež spojuje organizaci a zaměstnance na základě společných zájmů, participaci. Zabývá se vším, co se vztahuje k přijímání osob a jejich řízení v organizaci. V praxi to znamená, že je na lidské zdroje pohlíženo jako na jádro podniku a péče o ně je nedílnou součástí práce nejen personalistů, ale také manažerů. Zahrnuje tedy činnosti transformační i transakční. Věnuje se také otázce společenské odpovědnosti organizace, ŘLZ je typické svými charakteristickými znaky, jež jsou popsány níže (ARMSTRONG, TAYLOR, 2020).

Veškeré činnosti ŘLZ jsou řízeny z dlouhodobého hlediska, podléhají určitému cíli, cílové představě a úzce souvisí s podnikovou strategií. Hledisko dlouhodobosti se projevuje také při rozhodování v personální oblasti, kdy se zvažují dlouhodobé dopady rozhodování.

Společnosti věnují stále pozornost také vnějším faktorům, jako jsou např. (KOUBEK, 2015):

- vnější ekonomické, politické a legislativní podmínky,
- podmínky na trhu práce,
- technické a technologické inovace,
- populační vývoj,
- sociální a ekonomická situace obyvatel v daném regionu,
- životní prostředí,
- hodnotová orientace lidí, jejich preference.

V tomto hledisku účinkuje CSR, tedy společenská odpovědnost firem. Jde o koncept tzv. odpovědného a udržitelného podnikání, které začíná nabývat stále větší důležitosti v mnoha hlediscích podniku. Například v oblasti konkurenční, investiční, zákaznické, a mimo jiné, také v oblasti personální. Podnik, který se chová odpovědně vůči svému okolí, tak buduje svou pozitivní image, která může kupříkladu přilákat investory, spotřebitele či potenciální uchazeče o práci a přispívá k lepší pozici v rámci konkurenčního boje (BUSINESS INFO.CZ, 2008; HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ, 2016).

Dalším znakem charakteristickým pro ŘLZ je již zmíněná odpovědnost, kdy personální práce již není záležitostí pouze personalistů, ale prostupuje všemi činnostmi vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci se dostávají do pozice výkonných pracovníků v oblasti personalistiky, získávají stále větší pravomoci a moc rozhodovat. Děje se tomu především z toho důvodu, že přímý nadřízený má k danému zaměstnanci mnohem blíže než personální útvar, jež plní spíše činnosti koncepční, kontrolní, organizační či poradenské (KOUBEK, 2015).

V neposlední řadě je typické také úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace, začlenění pracovníků do jisté úrovně rozhodování, snaha o jejich participaci, a vytvoření sounáležitosti s organizací. A tím zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi. Závěrem lze zmínit důraz kladený na rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů, snahu o vytvoření příjemné podnikové kultury a kvalitního pracovního prostředí, podněcujícího k lepším výkonům (ARMSTRONG, TAYLOR, 2020).

1.4 Úloha ŘLZ, lidský faktor

Posláním řízení lidských zdrojů je podporovat organizaci výkonnou. A její výkon neustále zlepšovat efektivním využitím lidských zdrojů a výkonem činností uvedených v kapitole 1.5. Jak toho dosáhnout je uvedeno níže na Obrázek 2: Obecný úkol ŘLZ.



Obrázek 2: Obecný úkol ŘLZ

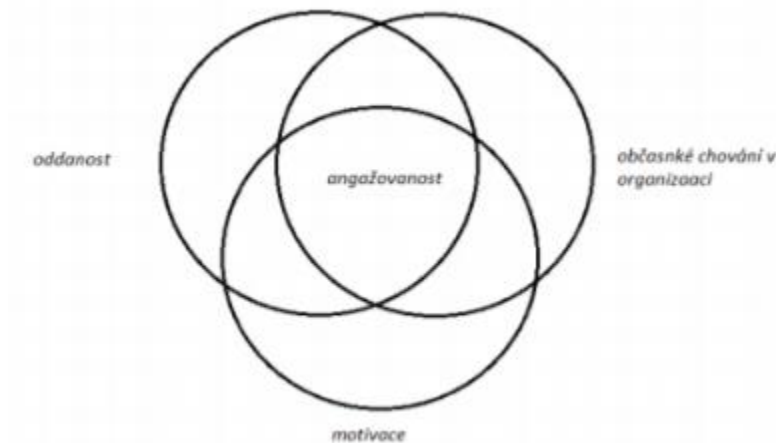
Zdroj: (Koubek, 2015)

Jak vyplývá z Obrázek 2: Obecný úkol ŘLZ, výkonnost organizace lze ovlivnit efektivním využíváním finančních, materiálních, informačních a lidských zdrojů. Tato kapitola se dále věnuje účinnému využívání a řízení lidských zdrojů v organizaci.

Jednou z hlavních úloh ŘLZ je zajištění souladu mezi požadavky na pracovní úkoly, počtem pracovních míst vytvořených pro tyto úkoly, a volbou pracovníků pro toto místo tak, aby v každém momentě a na každém pracovním místě byl odpovídající pracovník s potřebnými schopnostmi. Cílem je zajištění optimálního množství kvalifikovaných pracovníků, tak aby úkoly byly plněny a aby nedocházelo k přetěžování pracovníků z hlediska pracovní doby. Zároveň je pro efektivní proces nutné zajistit rozvoj a vzdělávání pracovníků. Ať už z hlediska rozvoje manuálních či sociálních schopností, znalostí, osobnosti, nebo pracovní kariéry. Vhodným způsobem je také vytvoření sounáležitosti pracovníka se společností, aby se ztotožnil s jejími zájmy (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ, 2016).

Aby organizace byla výkonná, je nutné pracovníky také umět směřovat, efektivně vést, motivovat a stimulovat. Motivování je úlohou manažera, který, jak bylo již zmíněno, musí umět správně identifikovat vnitřní motivaci svých podřízených. Probíhá-li práce v týmech, je nutné je správně utvářet tak, aby se jejich členové vzájemně doplňovali. Je nutné znát styly vedení, které umožní efektivní směřování, motivaci i odměňování, a podporovat produktivní a příjemné pracovní prostředí. Je také nezbytné, aby společnost pracovala na své pověsti dobrého zaměstnavatele a dodržovala všechny zákony, které se jí týkají. Zejména pak zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv (KOUBEK, 2015).

Motivace spolu s oddaností a chováním osob v organizaci se přímo zrcadlí v angažovanosti, kdy motivace je schopnost ovlivňovat a udržovat chování zaměstnanců, a oddanost ztvárňuje míru ztotožnění pracovníka s organizací. Všechny tři uvedené faktory působí na angažovanost, ale také na sebe vzájemně, jak lze vyvodit z Obrázek 3: Model angažovanosti zaměstnanců (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ, 2016).



Obrázek 3: Model angažovanosti zaměstnanců

(Armstrong, Taylor, 2020)

Co je vlastně angažovanost? To je situace, ve které jsou zaměstnanci oddaní své práci, věří v organizaci, její cíl a ztotožňují se s její strategií. Z průniku angažovanosti a motivace vyplývá, že osoby motivuje a vnitřně naplňuje, když dělají smysluplnou práci. V místě setkání angažovanosti a chování v organizaci, se projevuje takové chování pracovníků, jež přesahuje rámec stanovených povinností a podporuje účinnost vykonávaných činností. Přičemž platí, že veškeré činnosti jsou zaměstnanci vykonávané dobrovolně a z vlastní vůle. A v poslední oblasti, kde se setkává angažovanost a oddanost, se projevuje maximální uspokojení a pozitivní pocity z vykonávané práce. V konečném důsledku angažovanost přináší následující výsledky (ARMSTRONG, TAYLOR, 2020):

- snížení absence a fluktuace zaměstnanců,
- zvýšení výkonnosti a snahy zaměstnanců,
- zvýšení kvality a snížení počtu chyb,
- zvýšení prodejů a konečného zisku,
- zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců,
- rychlejší expanze.

Lze konstatovat, že pracovní výkon ovlivňuje také podniková kultura, pracovní prostředí a mezilidské vztahy. Podnikovou kulturu lze chápat jako způsob, jakým se činnosti v organizaci

dělají. Prolíná se všemi činnostmi i strukturami podniku. Stavebními kameny kultury jsou normy a hodnoty. Další charakteristické prvky jsou artefakty a styl řízení. Artefakty jsou myšleny zjevné a hmotné aspekty organizace, například pracovní prostředí, nebo způsob komunikace. Na jejím vytváření se podílí všichni, od vrcholového managementu, přes lídry až po řadové zaměstnance. Vhodná kultura koresponduje se strategií, cílem, vizí společnosti a zaměstnanci ji plně respektují a akceptují. Přijali ji jako způsob svého chování a podporují její rozvoj. Nelze ji konkretizovat, v principu by měla napomáhat dosahování podnikových cílů a korespondovat se strategií (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ, 2016).

Pracovní prostředí je velice významný artefakt firemní kultury. Úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců, s jejich produktivitou i vnímáním společnosti. Kvalitní, organizované, čisté a bezpečné prostředí je vlivným činitelem. O působení mezilidských vztahů na pracovní výkon nelze pochybovat. V organizaci vzniká celá řada vztahů, například mezi manažery a podřízenými, a jejich kvalita i intenzita se odráží v kvalitě výkonu pracovníků. Nepodstatnější je, aby vztahy byly vyvážené, harmonické, uspokojivé a podněcovaly příjemné podnikové klima. Úlohou manažerů je dohlížet na kvalitu vztahů a řešit případné neshody (ARMSTRONG, TAYLOR, 2020).

1.5 Činnosti řízení lidských zdrojů

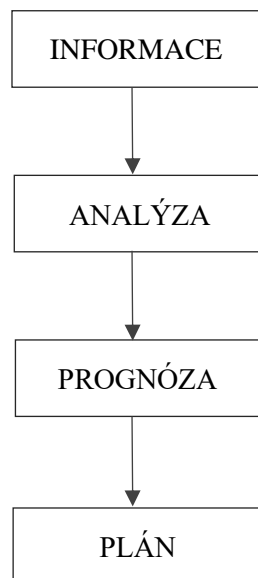
Řízení lidských zdrojů je komplexní soubor činností začínající v identifikaci potřeby pracovníků, přes analýzu oné potřeby, hledání pracovníků, najímání, až po jejich odměňování a udržování. Jedná se zejména o tyto činnosti (KOUBEK, 2015):

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- rozmíst'ování, adaptace, případně ukončování pracovního poměru,
- hodnocení pracovníků a jejich výkonu,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj,
- péče o pracovní vztahy a pracovníky,
- správa personálních dat.

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčový proces, jehož kvalita přímo ovlivňuje schopnost pracovníka působit na vybraném místě. Z toho důvodu je velice důležité správně analyzovat a definovat pracovní úkoly, s nimi spojené pravomoci, odpovědnosti, časovou

náročnost a úroveň zkušeností. Na jejich základě se určí konkrétní požadavky na pozici i pracovníka (KOUBEK, 2015).

Poté následuje **personální plánování**, které je charakteristické určením potřeby pracovníků na daném pracovním místě v souladu se strategií, cíli podniku a poskytnutými informacemi tak, aby došlo k zajištění chodu organizace a jejích úkonů. Tato činnost usiluje o dostatek pracovníků v přítomnosti, ale také v budoucnosti. Zahrnuje proces stanovování budoucího vývoje, cílů a realizaci opatření v rámci fluktuace zaměstnanců tak, aby byl zajištěn optimální počet pracovníků v daný okamžik, na dané pracovní pozici, a byla zachována kontinuita činností. Úspěšnost procesu je podmíněna posloupností jednotlivých činností plánování, jež je vyobrazena na Obrázek 4: Posloupnost činností personálního plánování. Personální plánování zahrnuje také další činnosti spojené s plánováním následných personálních činností a rozvoje pracovníků (ARMSTRONG, TAYLOR, 2020).



Obrázek 4: Posloupnost činností personálního plánování

Zdroj: (Koubek, 2015)

Pro **získávání, výběr a následné přijímání** pracovníků je nezbytná příprava inzerátu, výběr vhodných komunikačních nástrojů a metod získávání pracovníků a následné zveřejnění zpracovaných informací o hledaných pozicích. V této fázi se jeví ideální využívání personálního marketingu. Následuje oslovování a komunikace s uchazeči, příprava na navazující pohovory, případně chystání testovacích úloh, jsou-li součástí pohovorů. Načež přichází na řadu shromažďování a analýza přijatých materiálů a dokumentů získaných od uchazečů o pozice. Dále předvýběr, absolvování pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání

s vybraným uchazečem o podmínkách zaměstnání v organizaci, a přijetí pracovníka, zejména uzavření pracovní smlouvy (BĚLOHLÁVEK, 2016).

Obsazování pozic může probíhat také z vnitřních zdrojů, kdy jsou zaměstnanci přemísťováni. Výhodou obsazování z vnitřních zdrojů je dobrá znalost silných a slabých stránek pracovníka a naopak, pracovník zná dobře organizaci. Zároveň podporuje i morálku a motivovanost ve smyslu, že existuje naděje na přeřazení na lepší místo. Ovšem pouze v případě, že si pracovník nepohoršil, v takovém případě bude efekt zcela opačný (KOUBEK, 2015).

Poté je nutné pracovníka **zadaptovat a rozmístit**, tedy pomoci mu s orientací ve společnosti, se začleněním do kolektivu i firemní kultury a přiřadit ho k jeho pracovnímu místu, kde mu mentor vysvětlí jednotlivé úlohy a začlení ho do procesu. Dále ho také seznámit s organizací a kolegy. Rozmísťování probíhá v souladu s kvalitativními, kvantitativními, časovými a prostorovými požadavky na pracovní místo vzhledem k profilu a povaze pracovníka. Účelem je koordinace počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou zaměstnanců. V rámci těchto vzájemně propojených činností může dojít také k přeřazení pracovníka na jinou funkci, přidělení nových úkolů, k povýšení, nebo naopak k výpovědi (ARMSTRONG, TAYLOR, 2020)

Hodnocení a odměňování pracovníků je nezbytné pro efektivní řízení lidských zdrojů. Spočívá v přípravě a aplikaci systému hodnocení a následného odměňování, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení pracovního výkonu, sběru dat a jejich vyhodnocování. Po vyhodnocení je nezbytné zorganizovat hodnotící pohovor se zaměstnanci, jehož výsledkem může být odměňování, nebo naopak navrhování a kontrola opatření či změn. Obě činnosti by měly být co nejvíce transparentní, co nejméně komplikované a shodné se strategií podniku. Odměňování přímo ovlivňuje pracovní výkon a zároveň je motivačním prvkem. Odměny mohou mít podobu finančních kompenzací, tedy bonusů a příplatků, nebo hmotných benefitů. To může být například firemní vůz, telefon, poskytování jiných zaměstnaneckých výhod, výhodný odkup zboží, týden dovolené navíc, permanentky do fitness centra, na masáže, či podpora zdraví (KOUBEK, 2015).

Klíčem ke kvalitně odvedené práci a spokojenosti zaměstnanců je podpora **vzdělávání a jejich rozvoje**. Konkrétně identifikace potřeb vzdělávání, případně podpora vzdělání iniciovaná zaměstnancem, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků a účinnosti. Podstatné je také dávat zaměstnancům podněty k rozvoji osobnímu či pracovnímu. Neustálý rozvoj

a vzdělávání je zásadní a celoživotní proces společnosti, neboť postupem času dochází k vývoji a změnám v rámci firmy, lidí v ní, potažmo i činností. Ke změnám může docházet z důvodu působení konkurence, zákaznických preferencí, inovací, či jiného technického pokroku. V rámci zachování vysoké výkonnosti je tedy prohlubování znalostí ústřední činností (KOUBEK, 2015; ARMSTRONG, TAYLOR, 2020).

K lepším pracovním výkonům lze přispět kvalitní **péčí o pracovní vztahy, prostředí a pracovníky**. Základním pilířem je zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vedením dokumentace, prováděním školení, zajištěním ochranných pomůcek a organizováním kontrol. Dále se zajímat o otázky pracovní doby, pracovního režimu a sociálních služeb, kterými jsou například stravování, hygienické podmínky práce, volnočasové či kulturní aktivity, podnikové starobní důchody, životní podmínky pracovníků. Vyplývá-li to z povahy práce, zajišťovat zdravotní péči o pracovníky, tedy pravidelné kontroly, ale i případnou léčbu, první pomoc či rehabilitace. Podporovat a rozvíjet formální i neformální pracovní vztahy, jež přispívají ke zdravé firemní kultuře (ARMSTRONG, TAYLOR, 2020).

Při všech činnostech vzniká nepřehledné množství dat, mnohé z nich je nutno uchovávat a spravovat pro jejich následné využití. Lze uchovávat data týkající se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, sociálních a zdravotních záležitostí a benefitů (KOUBEK, 2015).

2 VYMEZENÍ VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘLZ

V této kapitole jsou vymezeny některé vybrané činnosti, které jsou dále analyzovány v další části práce. Při definování teoretických pojmů jsou k jejich vysvětlení využívány poznatky z praxe z IT oboru, neboť se navazující analytická část věnuje IT organizaci. První podkapitola se věnuje způsobům, jak zaujmout uchazeče. V druhé podkapitole je přiblížena tvorba inzerátů, následující se zabývá oslovením a komunikací s uchazeči. Další dvě podkapitoly navazují na předchozí pojednáváním o komunikačních nástrojích a konkrétních kariérních stránkách. Závěr této kapitoly je tvořen podkapitolami věnujícími se vedení pohovorů, odmítání uchazečů a poskytování zpětné vazby. Dále tipům, jak vybrat správného zaměstnance, jakou spolupráci zvolit a adaptaci přijatých pracovníků.

Na trhu práce se objevuje celá škála potenciálních uchazečů. Patří mezi ně tzv. pasivní uchazeči, kteří nehledají práci a jsou napřímo oslovováni recruity, nebo společnostmi. Další skupinou jsou uchazeči aktivně hledající práci. Z nich je nutné vyselektovat a vyřadit ty, jež jsou věčně nespokojení a mění práci častěji než ložní prádlo. Existuje 7 nejčastějších důvodů změny práce (TEGZE, 2019):

- nedostatek příležitostí k seberealizaci,
- manažerské selhávání,
- mezilidské problémy na pracovišti,
- příliš velké nebo naopak nízké vytížení,
- nedostávající se povýšení,
- stabilita a vize vyššího výdělku,
- nedostatek benefitů.

První čtyři uvedené důvody lze považovat za relevantní, nikoliv činěné z rozmaru. Práce, jež umožňuje zaměstnanci seberealizaci, mu zároveň poskytuje také uspokojení a potěšení. Pokud selhává práce manažera, pak nedochází k efektivní stabilizaci zaměstnanců, firemní kultura se nevyvíjí správným směrem a atmosféra na pracovišti není optimální, to vše vyústí ve změnu práce. Ideální pracoviště neexistuje, ne každý bude vycházet s každým. Nicméně pokud se zaměstnanec vyskytuje v prostředí, kde se zaměstnanci vzájemně nerespektují, nedoplňují, vznikají mezilidské konflikty a manažeři nijak nezasahují, tak zaměstnanec po jisté době pocítí potřebu změny. Obdobně tomu je i u bodu čtyři, tedy u příliš velkého, nebo naopak malého vytížení. Málo pracovního vytížení nepřináší uspokojení a dlouhodobé nadměrné vytěžování

povede nevyhnutelně k přetížení zaměstnance, který dříve nebo později pocítí potřebu změny (INTERNETWEEK.CZ, 2021).

Další tři body lze z části považovat za rozmar zaměstnance, nicméně může být vina také na straně společnosti, a to především v náborové části. Je běžné, že aby společnost získala kvalitního pracovníka, naslibuje mu ledač, skutečnost ale bývá úplně jiná. Pokud zaměstnanec nastupuje za příslibů, které nejsou v daném časovém horizontu naplněny, dozajista se začne poohlížet po jiných nabídkách (INTERNETWEEK.CZ, 2021).

Aby byl nábor úspěšný, je nutné jej stavět na dvou základních pilířích, kterými jsou data a pochopení, jak funguje marketing s ohledem na recruitment. Data například o tom, co funguje, co nefunguje, do čeho se vyplatí investovat, o účinnosti marketingových aktivit. Chybí-li data, pak je prakticky nemožné být v náboru úspěšný. Pouze s relevantními daty, dovedností je vyhledávat a analyzovat, je šance na úspěch. Druhým pilířem je um vhodně propojovat marketing společnosti s psychologíí a tím zvýšit šance na zaujetí vytipovaných uchazečů, a to i těch, kteří aktivně nové pozice nehledají (TEGZE, 2019).

2.1 Upoutání uchazeče

Tato kapitola se věnuje personálnímu a firemnímu brandu potřebnému k zaujmutí uchazeče a následně správné tvorbě inzerátu. Osobní značku lze považovat za velkou část úspěchu v práci s kandidáty. Značkou je myšlena osobní stopa, jedinečnost, pověst, důvěryhodnost, odvedená práce a profesní šikovnost. Kandidáti mají zpravidla tendenci se obracet na někoho, koho znají, nebo o kom slyšeli (TEGZE, 2019).

Kvalitní brand je možné stavět pouze na pevných základech, proto je nevyhnutelné se ohlédnout do minulosti a tyto základy překontrolovat, případně upevnit. Fasádu, tedy to, co je viditelné, představuje osobní a profesní profil na sociálních sítích, pomocí nichž si kandidáti mohou udělat základní představu o recruiterovi a jeho přínosu. Poslední, na první pohled neviditelné, jsou další schopnosti, které by správný recruiter měl mít, případně je rozvíjet. Těmito schopnostmi může být například kreativita v komunikaci, schopnost odhalovat sociální situace, správný odhad profesních a lidských kvalit a mnoho dalších. Působivý osobní brand se opírá o vlastní práci, ne o množství a významnost kontaktů recruitera. Mnohdy je dobrá značka důvodem, proč firmy při výběru upřednostnili daného recruitera (LOVEC HLAV, 2017a).

K osobní i firemní prezentaci lze využít různá média, je však vždy nutné dbát na podstatu těchto sítí. Na osobním blogu lze psát a zveřejňovat články o své práci, zajímavých tipech či

jiných relevantních oblastech. Naopak na Twitteru by měl každý recruiter i společnost dbát na to, aby byl profil co nejvíce profesionální. Facebook je síť, na které lidé sdílí se svými přáteli osobní informace, facebookový profil nejvíce ovlivní pohled na recruitera jako na člověka a na společnost z lidského hlediska. Obzvláště na této síti je nutné kontrolovat sdílený obsah. Dělení se o úspěchy je umění, ale zároveň také schopný nástroj k budování značky. Aby pochvala či chlubení nepřineslo spíše negativní účinek, je vhodné jej zakomponovat do příběhu, což se v poslední době osvědčuje. Sdílení příběhů, které nekončí happy-endem, ale jsou zdrojem poučení a nového poznání, mají také pozitivní vliv. Lze se domnívat, že příběhy s poučením mají větší přínos než ty zakončené pochvalou (TEGZE, 2019).

Sociální sítě mohou být při budování značky silně nápomocné, ale zároveň mohou také uškodit. Ve smyslu, že osobní, a už vůbec ne firemní značka, bohužel není pouze v rukou recruitera/firmy, ale celé veřejnosti. Odvíjí se v ní nejen komunikace s uchazeči, ale také veškeré jednání, chování, pověst a různé povahové rysy tvůrce profilu. V dnešní době již téměř neexistuje hranice mezi tím, co by mělo být soukromé a co veřejné. Z tohoto důvodu je nezbytné znát a spravovat veškeré informace, které jsou k dispozici široké veřejnosti (TEGZE, 2019).

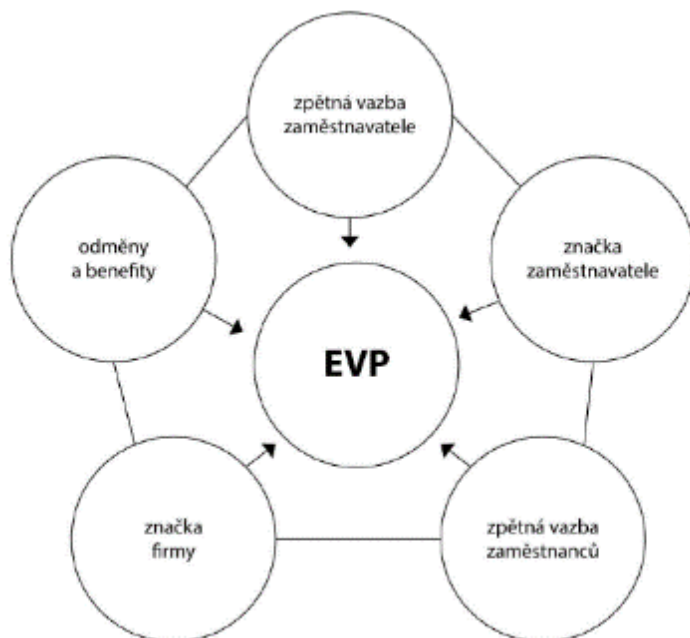
Výrazná firemní značka má pro každou firmu obrovský význam. Ovlivňuje kandidáty i klienty nepřímo a dlouho předtím, než jej osloví recruiter či prezentace nové pozice. Povědomí společnosti značně zvyšuje šanci na přijetí pozvání kandidáta do výběrového řízení. A co je důležitější, je fakt, že silná značka zaměstnavatele působí i na pasivní uchazeče, osoby, které práci cíleně nehledají. Změní-li se jejich situace a začnou hledat práci, firma, o které již dříve slyšeli v dobrém slova smyslu, bude v přednostním výběru. Se značkou souvisí také závazky vůči zaměstnancům, zvláště v oborech, kde je nedostatek kvalitních pracovníků. Je nutno o ně dbát skrze různé programy a benefity, které aktivně ovlivňují spokojenost, potažmo i výkonnost zaměstnanců (HARVER, 2019).

Recruiter může značku podniku podpořit tím, že pochopí, jaké typy lidí má oslovovat a jaké chce firma najímat. V případě, že tomu tak není, definovat hodnoty společnosti, pravidla, jak se chovat, co je žádoucí, a naopak co není. Tyto hodnoty jsou alespoň z většiny zakořeněny v chování zaměstnanců, recruiter by je měl při náboru respektovat a výběrem uchazeče i podporovat. Stanovení hodnot není pouze jednostranné, ideální stav je, že se k hodnotám vyjadřují i zaměstnanci a jejich komentáře jsou podnětem k diskusi, ideálně ke změně, je-li přínosná. Poznat firemní kulturu je další aspekt, jež může podpořit značku společnosti ze strany recruitera. Kultura je dána již zmíněnými hodnotami a vzájemnými vztahy napříč podnikem.

Odráží se ve všech aktivitách firmy i jednání jednotlivců. Recruiter je nositelem této kultury, podobně jako ostatní zaměstnanci, a výběrem opět napomáhá k jejímu posílení. Přirozeně, v opačném případě ji může špatný výběr i oslabovat. (AKER, 2003)

Znát, zajímat se a reagovat na názory druhých je nutnost pro firmu i recruitera. Firma může a měla by s hodnocením pracovat a zlepšovat sebe i jednotlivé činnosti. Naproti tomu, recruiter se může argumentačně připravit, pokud by na toto hodnocení přišla během pohovoru řeč, případně mu může pomoci s pochopením neochoty kandidátů na pozici reagovat. V souvislosti s hodnocením by si měl recruiter zachovat otevřenost ke zpětné vazbě a nepodléhat profesní slepotě. V budování značky nejde o vzbuzení pozitivního dojmu pomocí všeho výše uvedeného, ale také o potvrzení toho, že to tak doopravdy je (TEGZE, 2019).

Na značku zaměstnavatele navazuje tzv. Employee value proposition, ve zkratce EVP, což ve volném překladu říká potenciálnímu uchazeči, jak se o něj bude firma starat. Oproti brandu, který vypovídá o tom, jaká společnost je. Příhodně implementované EVP lze znamenitě využít již v samotné nabídce pozice a pomáhá v oslovování, protože je pro uchazeče důležité vědět, co ho ve firmě čeká, jaké benefity a výhody nabízí. Co vše EVP zahrnuje lze spatřit na Obrázek 5: Skladba EVP (MARTINA KOLÁČKOVÁ, 2016).



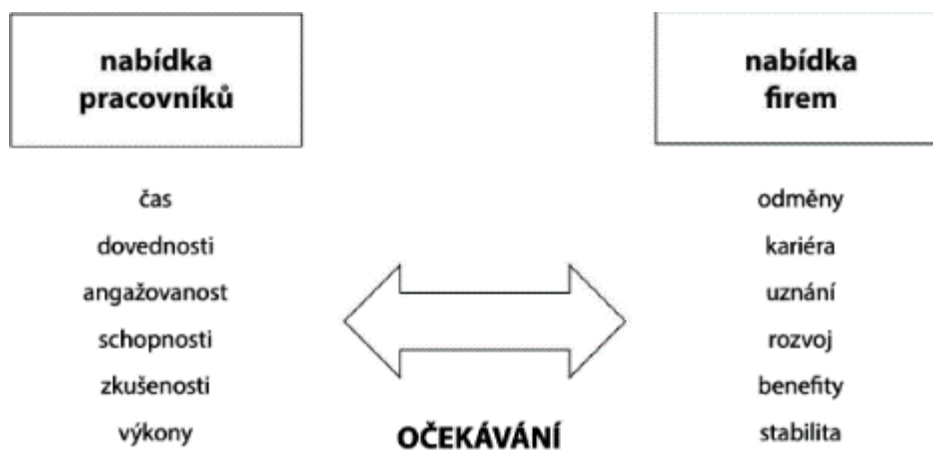
Obrázek 5: Skladba EVP

Zdroj: (Tegze, 2019)

Jak vyplývá z Obrázek 5: Skladba EVP, má na EVP vliv již zmiňovaná značka společnosti a vše, co pomáhá k její budování, tedy firemní kultura, pracovní prostředí, nastavené hodnoty,

vzájemné vztahy na pracovišti, ale také motivující vize, nebo přínos společnosti pro komunitu. Dále také zpětná vazba zaměstnanců i zaměstnavatele, značka zaměstnavatele, tedy jak se staví společnost k personálním činnostem, jaký je zaměstnavatel. A ještě nezmíněné odměny a benefity, tedy systém odměňování, možnost profesního rozvoje, podpora osobního rozvoje a poskytované benefity (MARTINA KOLÁČKOVÁ, 2016).

Chce-li zaměstnavatel vlastnit zajímavé EVP, pak je vhodné se zaměřit na shromažďování relevantních dat od uchazečů i zaměstnanců, jejich analýzu a jedinečnost. Prospěšné EVP nemůže z pracoviště dělat hernu nebo fitness. Musí respektovat cíle a vizi firmy a ty podpořit benefity. Není důležitý počet benefitů, ale jejich vhodná kombinace, která podpoří pocit spokojenosti a komfortu zaměstnance. Kombinace, která vyvažuje nabídku uchazečů a zaměstnanců s nabídkou firmy. Oblasti, kterých by se benefity mohly týkat, jsou vyobrazeny na Obrázek 6: Nabídka firem a pracovníků (TEGZE, 2019).



Obrázek 6: Nabídka firem a pracovníků

Zdroj: (Tegze, 2019)

V následující části této podkapitoly je přiblížena firemní kultura, význam vize, sdílení hodnot, loajalita zaměstnanců, motivující pracovní prostředí, vzájemné vztahy a atmosféra na pracovišti, přínos společnosti pro komunitu, odměny a benefity.

Za firemní kulturu se označují sdílené názory, uznávané hodnoty, zvyklosti a pravidla chování pracovníků uvnitř podniku i prezentace vůči vnějšímu okolí. Podniková kultura zahrnuje vše, co lze pozorovat jako logo, symboly, vzhled, vybavení budov, vlajku a další formy propagace, např. polep vozů. Dále například rituály ve smyslu oslav výročí firmy, pracovní výročí zaměstnanců, pravidelné plánování a vyhodnocování práce, či oslava osobních jubileí, např. narození dítěte, svatba. Dále lze za rituál označit také pravidelné plánování či

vyhodnocování práce. Podniková kultura také zahrnuje například i styl oblékání a komunikaci (CHCI PRACOVAT.INFO, 2014).

Pravidla chování lze pozorovat spíše nepřímo, projevují se v tvorbě vizí, cílů, stylu řízení, transparentnosti informací, organizační struktury, vymezení odpovědností, typu výkonu práce a stylu komunikace. Kulturu ovlivňují i další prvky. Například pracovní podmínky, povaha práce či charaktery zaměstnanců, jejich vzdělání, sociální postavení, smýšlení a zkušenosti. Na kulturu jakož i na firmu samotnou působí vnější vlivy, kupříkladu konkurence, okolí podniku, odvětví, ve kterém podniká, technologický pokrok, nebo kulturní podmínky (TEGZE, 2019).

Dle Pfeifera a Umlaufové existují 4 typy podnikových kultur. Kultura přátelských experimentů je charakteristická týmovou prací, kolektivem, jenž drží při sobě a mezi jejími členy probíhá efektivní komunikace. Atmosféra je otevřená novým nápadům a inovacím, informace jsou transparentní. Nápady i emoce jsou sdíleny, pracovníci jsou produktivní. Je zde prostor pro experimenty a případné chyby jsou tolerovány, úspěchy pracovníků jsou adekvátně odměňovány. Typickým příkladem je kultura v IT podnicích. Dalším typem je tzv. kultura jízdy na jistotu, kde je důraz kladen na výkon. S touto kulturou se lze potkat prakticky v každém výrobním podniku. Pracovníci musí dodržovat standardy, vypracované postupy práce a nemohou dělat chyby. Vše je pečlivě plánováno, včetně pevně daného kariérního postupu (MONSTER, 2021a).

Předposledním druhem je kultura ostrých hochů, jež se obvykle projevuje např. mezi obchodníky. Její členové fungují jako jednotlivci zaměřeni na výkon, který má vysoké požadavky. Chyba může mít fatální následky, úspěch opačný. Je zde možnost rychlého kariérního růstu, ale také pádu. Posledním modelem je kultura mašliček. Vyskytuje se v organizacích, které mají zkosnatělou strukturu a působí ve stabilním, neměnicím se prostředí. Příkladem je státní správa. Důraz je kladen především na pečlivou přípravu, stejně jako přesnost a správnost postupu. Důležité je postavení jednotlivých pracovníků. Kariérní postup má pevně danou strukturu. Uchazeči hledají firmu s takovou firemní kulturou, do které zapadnou a se kterou se ztotožní (ALTAXO, 2019b).

Úmyslem každé společnosti je vytvoření ideálního, bezpečného, motivujícího pracovního prostředí a touhou každého zaměstnance je v takovém prostředí pracovat. Pracovní prostředí je odlišné v závislosti na výkonu činností, jiné prostředí budou mít dělníci v kovovýrobě, jiné programátoři. Obecně se ale pracovním prostředím rozumí soubor materiálních, technologických, organizačních, bezpečnostních a sociálních podmínek, jež přímo působí na

zaměstnance, jeho výkon i zdraví. Soubor vhodně zvolených podmínek korespondujících s pracovním výkonem mají pozitivní vliv na zaměstnance. V IT oboru lze ideální pracovní prostředí charakterizovat těmito znaky (ALTAXO, 2019c):

- ergonomie pracovního místa (kvalitní kancelářská židle, polohovatelný stůl),
- možnost otevřít okno,
- klimatizace,
- dostatek sociálních zařízení,
- tabule k naznačování kódu,
- rolety pro vytvoření přítmy,
- dostatečný počet kvalitních monitorů a další technické vybavení,
- možnost neomezeného přísunu kvalitní kávy,
- další stimuly podporující efektivitu práce, např. herní stoly, či Xbox.

Kultura, pracovní prostředí, spolu s vizí a hodnotami, které jsou sdíleny, mají vliv na atmosféru v podniku i na loajalitu zaměstnanců. Pokud se zaměstnanci ztotožní s vizí společnosti, akceptují jednotné hodnoty a chovají se dle nich, tak se podílí na tvorbě firemní kultury a stávají se uživateli všech benefitů, jež s sebou dobrá kultura přináší. Loajalita vůči firmě se projevuje, když zaměstnanci aktivně přispívají k řešení vyvstalých problémů a snášejí dočasnou nepohodu s nimi spojenou (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ, 2016).

Nejlépe se zaměstnanci ztotožní s vizí a hodnotami, budou-li do toho zainteresováni také emočně, budou-li se moci podílet na tvorbě vize a na některých rozhodnutích. Využívání příběhů a příkladů je taktéž dobrým způsobem, jak pracovníky nadchnout. Obecně, pokud dokážeme v zaměstnanci vzbudit emoce, pocit důležitosti jeho i jeho názorů, nebo pokud se pracovník vzhledne v některém z příkladů či příběhů, budou všichni ve firmě fungovat jako jeden celek. Společnost by měla podporovat participaci zaměstnanců. Výsledkem pak budou loajální zaměstnanci, kteří chtějí být pro firmu opravdovým přínosem (PROCOMPUTING, 2018)

Vztahy na pracovišti jsou výsledkem a zároveň podmínkou všeho, co je výše uvedeno. Současně ovlivňují pracovní výkon, kvalitu výstupu i jeho rychlost. Mají obrovský dopad na práci v týmu, na předávání činností i na podporu inovativního přístupu. Obecně se neshody projeví primárně v komunikaci, ta se odrazí v jiných oblastech, a v konečném důsledku také na spokojenosti zákazníka. Pozitivní pracovní vztahy přímo ovlivňují kvalitu pracovního prostředí (HR NEWS, 2002).

Na kandidáta může kromě již zmíněného působit také přínos společnosti pro komunitu, například odpovědný přístup k životnímu prostředí, společensky prospěšné produkty a služby atp. Při snaze zaujmout kandidáta nelze vynechat odměny a benefity zaměstnavatele. Odměňování je proces zajišťující finanční ocenění za to, čím přispívají k chodu organizace. Mělo by být spravedlivé, oceňovat podle reálné hodnoty, odměňovat správné jednání, pomáhat získávat a udržovat schopné pracovníky a podněcovat vysoký výkon (ZPRÁVY.AKTUALNE.CZ, 2019). Typy odměn (BUSINESS INFO.CZ, 2014):

- fixní mzda,
- hodinová či výkonová mzda,
- flexibilní složka mzdy – příplatky za přesčasy, směnnost, za práci ve svátek atp.,
- osobní ohodnocení,
- týmové odměny,
- finanční náhrady, např. při řešení životních událostí,
- finanční výpomoc, např. rodině při úmrtí zaměstnance.

Benefity jsou nefinanční odměny, které taktéž působí stimulačně na zaměstnance a mohou zaujmout i potenciální uchazeče. Jak už bylo zmíněno, systém benefitů by měl být správně nakombinován, vyvážen, a měl by korespondovat s cílem podniku. Z daňového hlediska se benefity dělí do základních kategorií (PROFI-MEN, 2015):

- zdraví,
- sportovní aktivity,
- kulturní vyžití,
- osobní rozvoj,
- vzdělávání,
- rekreace,
- technické vybavení pro práci,
- výhody poskytované v rámci předmětu činnosti zaměstnavatele.

V kreativě se meze nekladou, benefity se často odvíjí od povahy předmětu podnikání společnosti a potřeb zaměstnanců. Je třeba dbát zákazu diskriminace a zásady rovného zacházení. Příklady nejčastějších benefitů (ZPRÁVY.AKTUALNE.CZ, 2019):

- flexibilní pracovní doba,
- možnost práce na home-office, případně full remote,
- dovolená 5 a více týdnů,

- sick-days,
- důchodové pojištění,
- masáže, vstupenky do posilovny / wellness, či fit centra,
- vitamíny, hrazené lékařské prohlídky, hrazené očkování,
- stravenky, občerstvení na pracovišti,
- káva na pracovišti zdarma,
- služební automobil / telefon / notebook,
- zvýhodněný odkup / financování zboží v rámci předmětu činnosti firmy,
- příspěvek na dopravu pro dojíždějící / zvýhodněné parkování,
- vzdělávací pobyty / kurzy,
- podpora osobního rozvoje.

Obecně lze říct, že volnočasové benefity a benefity pomáhající k nastolení work-life balance, slouží ke spokojenějšímu životu zaměstnance, jeho osobnímu rozvoji, podporují jeho zdraví, vitalitu a výkonnost. Další činnosti podporující zdraví jsou rovněž velmi cenným benefitem, neboť lze konstatovat, že zdravý zaměstnanec = zdravá firma. Benefity z oblasti vzdělávání a osobního rozvoje jsou klíčové především pro ty společnosti, které si uvědomují nutnost udržení konkurenceschopnosti a neustálého vývoje. Poslední jsou výhody svázané výkonem práce, například příspěvek na dojíždění, je-li místo výkonu špatně dostupné, nebo služební telefon, auto či notebook pro manažerské a obchodní pozice (ČTI DOMA.CZ, 2018).

Marketing, proč ho vlastně zmiňovat v souvislosti s recruitmentem? Z důvodu, že vzhledem ke stavu nezaměstnanosti se každý, kdo hledá zaměstnance, vyskytuje ve vysoce konkurenčním prostředí. Karta se obrátila, v současnosti se firmy musí dělat zajímavými, proto osvojení si marketingového myšlení a vyprofilování ideálního uchazeče jsou ústřední činnosti moderního recruitmentu. Recruitment marketing přímo souvisí s posilováním brandu společnosti. Atraktivní forma i obsah nabídky jsou klíčové a staví společnost do výhodnější pozice v rámci konkurence. Nezáleží ale pouze na formě a obsahu, ale také na cestách, jakými budou prezentovány – viz podkapitola Komunikační nástroje (TEGZE, 2019; RALLY RECRUITMENT MARKETING, 2021).

2.2 Tvorba inzerátu, inzerce

Před samotnou tvorbou inzerátu je vhodné určit kompetence nového pracovníka. Na kompetence lze nahlížet ze dvou hledisek, první se týká pravomocí a oprávnění

zaměstnance. Druhé pojetí pojednává o schopnostech jedince vykonávat činnosti na dané pozici. Obecně lze za schopnosti považovat komplexní soubor znalostí, dovedností, schopností, zkušeností a postojů uchazeče. Při určování požadavků na pracovníka, při získávání i výběru je vhodné využívat **kompetenční modely**, které popisují konkrétní kombinace pravomocí, znalostí, dovedností a dalších charakteristik osoby a pracovního místa, jež podmiňují efektivní výkon. Lze je rozdělit do několika typů, kterými jsou (SPECIALIST, 2021):

- modely klíčových kompetencí,
- specifické kompetenční modely,
- generické kompetenční modely.

Výběr konkrétního typu závisí především na záměrech konkrétní organizace. Modely klíčových kompetencí vychází z organizačních hodnot, vize a poslání společnosti. Zahrnují kompetence, jež jsou společné pro všechny zaměstnance podniku, přičemž pozice ani role pracovníka nemají na tyto klíčové vlastnosti vliv. Obvykle je definováno 5 až 10 hlavních kompetencí. Cílem specifických kompetenčních modelů je určit konkrétní kompetence pracovníka nutné pro úspěšný výkon činností, na konkrétní pozici. Generické kompetenční modely nabízí osvědčený výčet kompetencí pro konkrétní pracovní pozici. Vypovídající schopnost těchto modelů je zpravidla vysoká, neboť často vychází z provedených výzkumů. Nicméně neumožňují zohlednit specifika konkrétní organizace. Aby byl model užitečný pro všechny zúčastněné strany, musí být funkční. Zainteresovanými stranami mohou být personalisté, manažeři, podřízení, ale také celá organizace. Výkonný model by měl být (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ, 2016):

- propojující,
- uživatelsky nenáročný,
- jednotný,
- široce využitelný,
- sdílený.

Propojující zejména ve smyslu, že by měl mít zřetelnou návaznost na strategii organizace, její hodnoty, na personální strategii a na jednotlivé personální činnosti. Uživatelé jsou jiné osoby, než tvůrci modelů. Z tohoto důvodu by měl model být tvořen uživatelsky nenáročně, tzn. obsahovat maximálně 12, dobře a s ohledem na aspekty práce definovaných, kompetencí. Jednotný model disponuje řadou sdílených kompetencí a vychází ze stejného základu, který je použitelný napříč organizací. Reálně používaný model může být modifikován vzhledem

ke konkrétní pozici. Nicméně modely vycházející z jednotného základu podporují jednotné chování napříč podnikem (ARMSTRONG, TAYLOR, 2020).

Modely, jež jsou široce využitelné, poskytují organizaci oporu při tvorbě integrovaného systému ŘLZ a spojují veškeré personální aktivity ve společnosti. Kupříkladu získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, kariérní růst, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu i pracovníků a další. Na tvorbě sdíleného modelu se podílí nejen řídicí pracovníci, ale také řadoví zaměstnanci. Je vhodné aktivně podporovat sdílení kompetenčních modelů v podniku. Organizace může vytvořit kompetenční modely tak, že (KUBEŠ, KUMICKÝ a SPILLEROVÁ, 2004):

- aplikuje model jiné organizace,
- využije model jiné organizaci, který modifikuje na daný podnik,
- vytvoří model vytvořený přímo pro danou organizaci.

Z hlediska efektivity se jako nejvhodnější varianta jeví tvorba modelu přímo na míru dané organizace, neboť je nejvíce personalizovaný a může přinést nejlepší výsledky. Samotnou tvorbu modelů lze rozvrhnout do osmi etap, jimiž jsou následující fáze (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ, 2016):

- příprav,
- získávání dat,
- analýzy,
- klasifikace kompetencí,
- tvorby kompetenčního modelu,
- vyjasnění očekávání,
- ověření vytvořeného modelu,
- implementace do ŘLZ.

Úlohou přípravné fáze je identifikace klíčových pracovních pozic, kterých se budou modely týkat a jejich parametrů. Poté je nezbytné získat detailní informace o pracovních pozicích a rolích, jež jsou vykonávány. Fáze analýzy a klasifikace kompetencí se zabývá zpracováním získaných informací, kdy výstupem je seznam kompetencí. Kompetence jsou tvořeny tak, aby co nejpřesněji vystihovaly pozorované chování a jednání. Nutností seznamu kompetencí je stupnice důležitosti jednotlivých kompetencí pro konkrétní pozici. Výsledkem této fáze je předběžný kompetenční model (KUBEŠ, KUMICKÝ a SPILLEROVÁ, 2004).

Etapa vyjasnění očekávání je nezbytná k vytvoření konečné podoby kompetenčních modelů, kdy dochází k diskusi z hlediska různých pohledů na důležitost uvedených kompetencí. Závěrem této fáze je kompetenční model pro analyzované pozice, který je v předposlední fázi ověřován. Zjišťuje se, zda uvedené informace zaměstnancům doopravdy pomáhají k dosahování excelentních výsledků. Platí-li tato skutečnost, pak je možné je používat při výběru, hodnocení i rozvoji pracovníků. Ověřené kompetenční modely jsou následně implementovány do procesu ŘLZ (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ, 2016).

U inzerátů je hlavní akcent kladen na obsah a formu, neexistují však žádná daná pravidla, která by obecně fungovala, pouze doporučení. Každý recruiter i společnost si musí najít vlastní formu vztahující se k jejich oboru, zkusit inzerát obměňovat a sledovat a analyzovat přínos těchto změn. Lze prognózovat, že v dnešní uspěchané době, kdy se na lidi valí přemíra informací, nikdo nechce číst dlouhé texty inzerátů. Obrázek či krátké video dokáže rychle upoutat a vyslat primární poselství, nicméně samotný grafický prvek nestačí. Je nutné jej náležitě kombinovat s textem, neboť s velkou pravděpodobností bude inzerát prvním kontaktem se společností, umožňující nahlédnutí do firemní kultury, a bude mít zásadní vliv na dojmy uchazeče (TEGZE, 2019).

Při tvorbě obsahu je nezbytné se mít na pozoru před užíváním nesrozumitelných slov. V každé firmě existuje jistá forma firemního slangu, která se po čase stává druhým jazykem všech zúčastněných. Avšak kandidát tento slang nezná a není pro něj příliš srozumitelný. Používáním takovýchto slov se zvyšuje neklidnost, nejasnost, a odrazuje kandidáty od reakce, proto je nutné text formovat srozumitelně. Inzeráty by neměly být ani krátké, ani příliš dlouhé, jak je zmíněno výše. Krátký inzerát ale také není správný směr, během pár vět nelze popsat pozici, očekávání, ani společnost. Lze se domnívat, že takto formovaný popis potenciální uchazeče spíše odradí (ANNONCE, 2017).

Za chybu lze také považovat opakované používání letitých inzerátů. Jak se vyvíjí firma, měl by se vyvíjet také inzerát. V závěru lze zmínit gramatiku a pravopis. Před zveřejněním je nezbytné celý inzerát zkontrolovat z gramatického hlediska. Není horší renomé než inzerát s chybami. Obecným principem tvorby inzerátu je, aby byl inzerát aktuální, vizuálně zdařilý s jasným, stručným a gramaticky správným textem, a zároveň, aby realisticky a konkrétně popisoval pracovní náplň, případně tým a požadavky na kandidáta. Jako nejlepší postup se jeví vybrat pracovníka na stejné pozici, jež je hledána, a nechat jej napsat inzerát. Závěrečný text pak naformátovat a poskládat dle vhodné struktury (HARVER, 2019). Takový inzerát má

výsledně úplně jinou váhu. Strukturovat by se měl od nejdůležitějšího k tomu nejméně důležitému, například takto (TEGZE, 2019):

- titulek / název,
- úvod,
- náplň práce,
- požadavky na uchazeče,
- popis prostředí, benefity,
- závěr, výzva k odpovědi.

První, co uchazeč uvidí, co upoutá jeho pozornost, je **název** pozice. Je třeba si uvědomit, že nabídky jsou tvořeny pro lidi, proto používání módních slov a frází jako například „Ninja developer“ pravděpodobně odradí všechny seriózní kandidáty. Nevyjímaje, že takový název se ani nemusí zobrazit při jejich vyhledávání. Atraktivně pojmenovaná pozice bezprostředně zvyšuje počet odpovědí (HARVER, 2019).

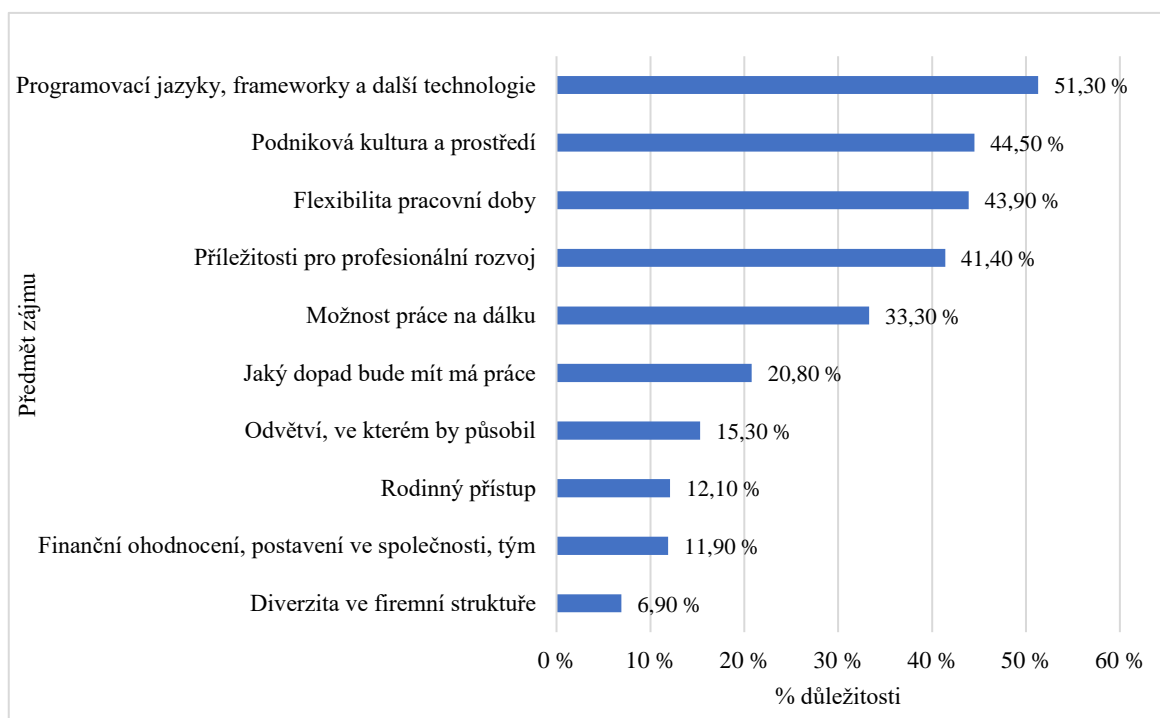
K titulku je vhodné občas přidat nějaký dobře prodejný dovětek, kterým může být informace o financích či projektech. Pokud firma hledá zkušeného uchazeče, měla by to zmínit již v názvu samotném. Pro představu krátký příklad. Pozice s názvem „PHP Developer“ zaujme backend developery programující v PHP, pokud ale společnost hledá zkušenější osobu, je vhodné použít název „Senior PHP Developer“. Z praxe lze vypožorovat, že na názvu pozice opravdu záleží. Lidé názvy svých pozic prezentují na svých pracovních profilech, vizitkách i jmenovkách. Udávají jejich postavení (TEGZE, 2019).

Po rozkliknutí inzerátu by v **úvodu** mělo být krátké představení společnosti. Úvod rozhodne o tom, jestli uchazeč bude pokračovat v pozorném čtení, nebo inzerát jen rychle projde, či rovnou zavře. Z toho důvodu by měl začátek zdůrazňovat zajímavost, jedinečnost či budoucí vizi společnosti, bez výplňových slov, domněnek a představ (LOVEC HLAV, 2017b).

Při **charakteristice náplně práce** není cílem vypsát veškeré činnosti dopodrobna, viz zmínka o stručnosti inzerátu. Nicméně požadavek stručnosti nesmí být na úkor základní charakteristiky náplně práce. Kandidát musí vědět, co ho čeká, a tím není myšlen seznam činností, ale komplexní pohled. Jde o pravdivé popsání nejdůležitější činnosti, způsobu výkonu práce, specifikace projektu, informace o kolezích, probíhá-li výkon činnosti v týmu, atp. Dále je nezbytné dbát na relevantnost a správnost požadavků jejich ověřováním s manažerem či jinou osobou, jež zná hledanou pozici. Není-li si tvůrce inzerátu jist srozumitelností svého popisu, je

důležité, aby se ptal kompetentních osob a nechal si pozici například vysvětlit. V případě, kdy text inzerátu tvoří kolega na stejné pozici, tato část z velké části odpadá (HARVER, 2019).

Ohledně specifikace pozice lze závěrem zmínit, že je nezbytné vědět, co cílovou skupinu zajímá. Pro lepší pochopení je níže uveden příklad informací, které uchazeče z IT odvětví zajímají. Informace vyplývají z průzkumu společnosti Stack Overflow, která spravuje webovou stránku, kde programátoři sdílí své zkušenosti, rady a tipy. Mimo to společnost umožňuje na svých stránkách inzerci pozic a zabývá se i tématem recruitmentu IT pracovníků (TEGZE, 2019).



Obrázek 7: Informace zajímající kandidáty z IT oboru

Zdroj: (Stack Overflow.blog, 2020)

Jak vyplývá z Obrázek 7: Informace zajímající kandidáty z IT oboru - nejdůležitější informací zajímající IT pracovníky jsou technologie, se kterými by pracovali. Dále je na poměrně stejné úrovni zajímá podniková kultura, pracovní prostředí, flexibilita pracovní doby a příležitosti pro profesní rozvoj. O něco méně, ač ne zanedbatelně, významné je pro ně možnost pracovat plně na dálku. Dále jaký dopad bude mít jejich práce, respektive jak a v čem jsou přínosné projekty, na kterých by pracovali. Kritéria, na kterých jim, lze říct, nejméně záleží, jsou odvětvové zaměření projektu, rodinný přístup firmy vůči pracovníkům, finanční ohodnocení, postavení ve společnosti, informace o týmu, ve kterém by pracoval, a na posledním místě diverzita ve firemní struktuře. Lze se domnívat, že finanční ohodnocení a postavení ve

firmě má tak málo procent z toho důvodu, že IT pracovníci běžně pracují v týmu, kde si jsou všichni rovni a jsou zpravidla dobře ohodnoceni. Pokud by pozice jejich představě neodpovídala, nereagovali by (STACK OVERFLOW.BLOG, 2020).

Na upřímnost je nutné dbát také při **popisu ideálního kandidáta**, respektive při sestavování požadavků. V inzerátu je vhodné být osobní, vyhýbat se frázím „správný kandidát bude mít na starost...“. Lepší je používat oslovení „vy“ / „ty“ a věty typu „budete mít na starost“. Snahou je, aby inzerát vyvolával dojem, že k němu recruiter či firma přímo hovoří. Vhodné je řadit požadavky od nejdůležitějšího k nejméně důležitému (TEGZE, 2019).

Vše, čím firma disponuje, co ji odlišuje, jako například inovativní pracovní prostředí, způsob vývoje produktů, přístup ke společnosti, systém odměňování či **benefity**, by mělo být zmíněno v inzerátu. Ovšem opět podle pravdy. Protože právě tyto informace jsou pro kandidáta argumentem ke čtení a podnětem k úvahám (HARVER, 2019).

Následuje **závěr a výzva k odpovědi**. Z provedených průzkumů se zdá být efektivní do inzerátu uvádět kontaktní údaje osoby ve společnosti, či recruitera. Uvedení kontaktu prokazatelně zvyšuje počet reakcí, zlepšuje vnímání značky. Z důvodu, že uchazeči oceňují dostupnost a možnost osobního kontaktu. Uvádění kontaktních údajů má ovšem i negativní stránku v podobě zahlcení telefonáty a emaily od nevhodných uchazečů. Ke kontaktním údajům je vhodné připojit větu vybízející k odpovědi, nebo informaci, co kandidáta čeká během výběrového řízení. Například „Během výběrového řízení se potkáš s ...“ nebo „Chtěl byste se dozvědět více?“ (TEGZE, 2019).

Tykat nebo vykat? To je otázka, kterou si je nutno také zodpovědět. Způsob, který zvolit vychází z toho, jestli si všichni lidé ve firmě tykají, jestli se v textech vůči veřejnosti a na webu tyká, jestli bude pohovor probíhat přirozeně s tykáním. Často se tykání používá zejména u IT kandidátů. Nicméně je-li vykání dobře napsané, působí slušně a příjemně a lze jej použít například také v IT oblasti, která se vyznačuje spíše tykáním. Závěrem lze říct, že inzerát by měl obsahovat také informace, jež dokážou zaujmout uchazeče, ale zároveň pomohou s filtrováním uchazečů. Jejich úkol není skutečný výběr, ten musí proběhnout v přijímacím řízení (LOVEC HLAV, 2017b).

Inzerci takto navržených inzerátů je vhodné realizovat on-line, jelikož to má mnoho výhod. První významnou výhodou je podpora rychlejší a snazší distribuce, kdy se inzerát může dostat i k osobám, které by jej normálně nezahledli, a to relativně rychle. Zároveň umožňuje přesnou specifikaci pracovního místa oproti tištěným inzerátům, které jsou stručnější. Především

z důvodu tiskových nákladů. Lze účinněji mířit na cílovou skupinu například pomocí facebookových skupin, kde se shlukují specialisté ze stejného oboru, nebo zadáním přesných parametrů při tvorbě inzerátu. Navíc lze inzerát snadno sdílet například zaměstnanci firmy a je stále k dispozici, viditelný, a potenciální uchazeči jej mají pořád na očích (MONSTER, 2021b).

Online inzerce snižuje náklady na inzerci, neboť lze inzerovat relativně levně například při využití placených reklam na Facebooku, Instagramu, nebo Google AdSense. Internetovou inzerci lze velmi snadno spojit s firmou. Je-li inzerát graficky a obsahově zajímavý, může plnit i vedlejší funkci, kterou je zvýšení pozitivního povědomí o firmě (TEGZE, 2019).

2.3 Oslovení a komunikace s uchazeči

Úvodem lze přímo navázat na předchozí kapitolu, kdy je nezbytné poznamenat, že osobní značka recruitera musí korespondovat se značkou firmy, jejím brandem. Kvalita práce recruitera pomáhá posilovat značku firmy a naopak. Silný firemní brand podporuje pozici recruitera. Obě strany usilují o kvalitní značku, aby efekt synergie byl co možná nejvyšší.

Při oslovování i komunikaci s uchazeči je nutné znát dobře cílovou skupinu, mluvit řečí uchazečů, komunikaci personalizovat a využívat takové komunikační nástroje a náborové platformy, které uchazeči preferují. Například při obsazení pozice úklidového pracovníka nebudou použity stejné nástroje, ani styl komunikace, jako při hledání vývojáře. Lze konstatovat, že čím sofistikovanější pozice, tím sofistikovanější způsob komunikace. Komunikace může začít dvěma způsoby, kandidát zareaguje na zveřejněnou pozici, nebo někdo v zastoupení společnosti osloví potenciálního kandidáta. V podkapitolách Komunikační nástroje a Kariérní stránky jsou blíže specifikovány vybrané komunikační nástroje (GREENSOCS, 2018).

V situaci, kdy recruiter, nebo jiný zástupce společnosti aktivně oslovuje kandidáty, by mělo platit, že před zasláním zprávy si zjistí, co nejvíce informací o osobě, kterou chystá oslovit a zjištěné informace vhodně použije. První kontakt jako první rande. Na první schůzce také obvykle nedojde k záplavě představ o budoucnosti, totéž platí i o kontaktu s uchazeči. První schůzka / kontakt je první krok, jak se poznat, jak kandidáta zaujmout, ale nezahltit. Za amatérskou chybu lze považovat zaslání podrobného popisu pracovní pozice hned při prvním kontaktu. Na takovou zprávu většina oslovených uchazečů ani neodpoví. Je důležité se zaměřit na kvalitu prvního kontaktu, snažit se působit přátelsky, a ne příliš formálně a sdílet vše podstatné, tj. proč došlo k oslovení, co mu je nabízeno atp. (PRO PERSONALISTY, 2016).

Hledání informací o osobě, se kterou probíhá komunikace, není činnost pouze recruiterů. Uchazeči si také hledají informace o osobě, která jim napsala, proto je důležité mít profil na LinkedInu kompletní. Důvěryhodnost dozajista zvýší, když na profilu uvidí spojení s lidmi, které znají, nebo když lidé ze stejného oboru jako uchazeči napsali doporučení dané osobě. LinkedIn profil je součástí značky recruitera či firmy, a tak je potřeba k němu přistupovat a spravovat jej. V náboru hraje hlavní roli čas, respektive rychlost, proto je nutné být dostupný i mimo obvyklou pracovní dobu, pokud je to potřeba. Pokud reakce nebude dostatečně rychlá a kandidátovi, který má zájem změnit pozici, neodpovíme my, uděláte to někdo jiný. Nemluvte o tom, že odpovídat v řádu dnů, nebo hůř týdnů, je projevem neslušnosti (TEGZE, 2019).

Předmět zprávy, i text samotný, by měl být co nejvíce personalizovaný a vycházet ze zjištěných informací. Lze se domnívat, že používání nezajímavých předmětů, jako například „Pracovní příležitost“ nebo „Hledáme manažera“, kandidáta neosloví. Vždy je samozřejmě nutné mít na paměti, jaká pozice se obsazuje, protože i z toho lze vycházet při personalizaci. Například kdyby recruiter sháněl vrcholového manažera, tak může vycházet z obecně známého faktu, že manažeři mají hodně práce a málo času. Proto by email s předmětem typu „Pracovní příležitost“ skončil s velkou pravděpodobností v koši, ale email s předmětem „Rychlý dotaz“ by mohl uspět. Cílem je odlišit se a zaujmout (TEGZE, 2019). V tomto duchu by měl být konstruován také samotný text. Příklad personalizovaného textu:

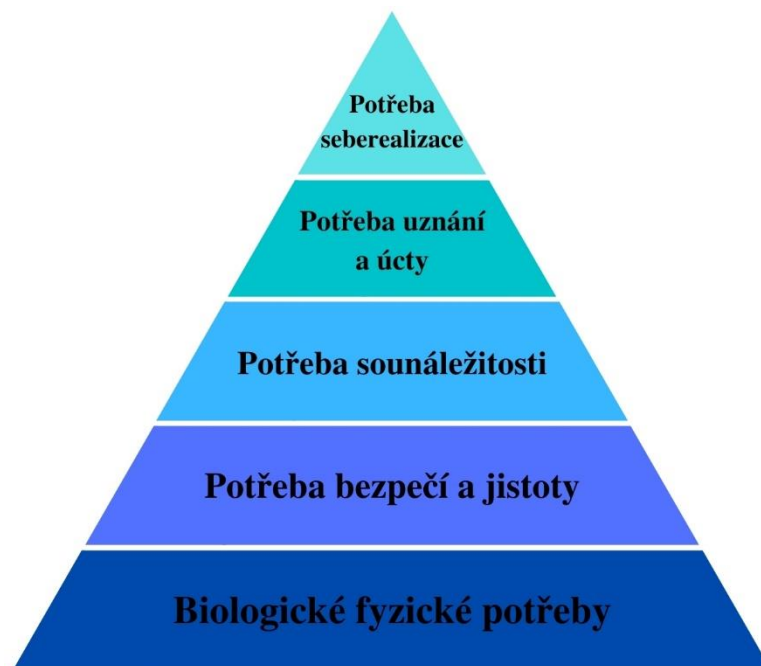
„Dobrý den Filipe, zjistila jsem, že máte letité zkušenosti s programováním v PHP ze společnosti JetBrains a Vaše projekty jsou skvělé, obzvláště ten ...“

Takto oslovený kandidát se cítí jako jediný příjemce této zprávy, ne jako čtenář reklamního letáku pozice XY. Text by měl být stručný, srozumitelný, výstižný, doplněný o vtipný obrázek, GIF, hlášku, výrok hrdiny z kandidátova oblíbeného filmu, či informace o novém objevu korespondující s nabídkou pozice. Každá zpráva by měla obsahovat ocenění kvality potenciálního kandidáta, nabídnutí perspektivy pro jeho profesní růst, ukázání přínosu jeho účasti a nástin inzerované pracovní příležitosti. Nabídka práce by měla uspokojit jejich touhy. Nespokojeného zaměstnance, nebo zaměstnance, který přišel o práci a aktivně hledá náhradu, je snadné najít, ale najít opravdového odborníka je mnohem náročnější. Ti mají zpravidla dobře placenou práci v perspektivní firmě a na peníze neuslyší, proto je nutné cílit na jejich potřeby, plány seberealizace, na naplnění osobního či kariérního snu (MEDIUM, 2019).

Cestou, jak toho dosáhnout, rozhodně nejsou věty typu: „Hledáte práci, která ... / Chtěli byste práci, která ...?“. Cestou je ukázat, co konkrétně nabízená pracovní příležitost může

přinést. A tím rozhodně nejsou myšleny přísliby kariérního postupu, vysoké bonusy, 13. plat a další fráze. Je potřeba poskytnout informativní popis, co pozice zahrnuje, seznam firemních benefitů, začlenění ve struktuře firmy, informace o týmu, kam bude zařazen, o přínosu a projektu, na kterém bude pracovat (TEGZE, 2019).

V obsahu by neměly chybět informace o významu nabízené pozice, o smysluplnosti projektu a osobním přínosu pro uchazeče. Je-li to možné, tak definovat výzvu, protože pokud kandidáta nezaujmu výše popsané tipy, tak právě výzva, která podpoří jeho potřebu seberealizace, splní tento cíl. Proč je vlastně důležité v recruitmentu zohledňovat potřebu seberealizace kandidátů? Protože tato potřeba je na samém vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb viz Obrázek 8: Maslowova pyramida lidských potřeb, kterou v roce 1943 vysvětlil americký psycholog Abraham Harold Maslow. To vše by díky vhodné formě zprávy mělo ideálně vyústit v pocit kandidáta, že změna je smysluplná (BUSINESS ANIMALS.CZ, 2018).



Obrázek 8: Maslowova pyramida lidských potřeb

Zdroj: Zpracováno dle (Maslow, 1970)

Každý recruiter by se měl vyvarovat užívání některých projevů, které znehodnocují jeho práci. Například omluvy, hromadné zprávy a složitost. Zapomeňte na omluvy, protože zprávy začínající omluvou typu „Omlouvám se, že Vás obtěžuji“, nepůsobí sebevědomě. Působí, jako by recruiter dělal něco špatného, co by dělat neměl, ale tak to není! Dělá jen svou práci, oslovuje uchazeče z dobrého důvodu a za to se přeci není nutné omlouvat. Recruiter by se měl vyvarovat používání vět „pokud byste vy, nebo někdo ve vašem okolí měl zájem ...“, protože to působí lacině a zoufale. Mělo by z textu být znát, že je pro konkrétního člověka a jenom pro něj, ne

pro další přátele z oboru. Poslední provinění, kterému je radno se vyhnout, je složitost použitých obrátů a textu celého. Je vhodné zprávu přečíst, a pokud se zdá být příliš složitá, tak ji zjednodušit a udělat čtivější (TEGZE, 2019).

Písemná komunikace je nepochybně úspěch, pokud se ale podaří s oslovovanou osobou dostat do fyzického, případně telefonického kontaktu, je to mnohem lepší. A i negativní odpověď je v důsledku kladný výsledek, neboť došlo k navázání kontaktu, který v budoucnu může přinést kýžený efekt. Lze se domnívat, že v dnešní době je účinné jednat s respektem, ale neformálně, nebát se užívat křestní jména, nebo se představit stylem „Ahoj, já jsem Iveta“. Závěrem je nutné sdělit, že neexistuje dokonalost, ani perfektní email či zpráva, která by zajišťovala 100 % odezvu. Principem je vytvořit si vlastní komunikační styl, zapojit kreativitu, odlišit se. I přesto lze ale vyzdvihnout hlavní body úspěšné komunikace, ať už při oslovování kandidátů, nebo při reakci kandidáta na pozici (TEGZE, 2019):

- oslovovat uchazeče jménem,
- personalizovat zprávy, vyhnout se posílání jednotné šablony,
- jednat s respektem,
- o uchazečích si zjistit co nejvíce informací,
- ukázat uchazečům, že o nich něco víte,
- přidat nějaké ocenění práce či osobnosti, vzbudit pocit jedinečnosti,
- nesnažit se primárně domluvit pohovor, ale dostat odpovědi a budovat vztah,
- zpráva je primárně o uchazeči a příležitosti pro něj, ne o prezentaci společnosti,
- snažit se, aby na nás nezapomněli.

2.4 Komunikační nástroje

Komunikace na **sociálních sítích**, jako je například Facebook, Instagram, YouTube či LinkedIn, je velmi oblíbená. Sociální sítě lze rozdělit do základních skupin jako osobní sociální sítě, kam patří Facebook či Instagram, profesní sociální sítě, kam lze zařadit LinkedIn, a zájmové sociální sítě, kam patří YouTube (KOUBEK, 2015).

V ohledu nábora lze za nejpoblárnější považovat LinkedIn, kterému jsou věnovány následující odstavce a který je seriózní sociální sítí, zaměřenou primárně na hledání uchazečů, nových klientů a pracovních nabídek. Lze na něm najít profily osobní, ale také firemní. Osobní profily vybízí majitele k vyplnění informací, které usnadňují recruiterům hledání, protože obsahují vše podstatné. Od základních kontaktních údajů, informací o tom, kde majitel aktuálně pracuje, dovedností, které mohou ostatní nezávisle hodnotit, až po pracovní i studijní historii.

LinkedIn nabízí základní verzi, ve které lze standardně komunikovat, tvořit a rozšiřovat svou síť, sdílet i reagovat na příspěvky, a verzi rozšířenou, která se platí a poskytuje více funkcí, například informace o tom, kdo si zobrazil Váš profil (BĚLOHLÁVEK, 2016).

Důležité je mít na paměti, že na profilu, pravdivosti, relevantnosti informací i samotné profilové fotografii opravdu záleží, protože špatný profil je jako životopis plný pravopisných chyb. Osobní doporučení, zkušenost či hodnocení dovedností zvyšují důvěryhodnost profilu, mají větší sílu než dokonale vytvořený PR článek. Aby LinkedIn dobře sloužil, je zapotřebí budovat kvalitní síť i obsah, být aktivní, reagovat na aktivitu ostatních, psát vlastní příspěvky, či sdílet relevantní odkazy. Cílem je, aby byl profil a jeho obsah zapamatovatelný a měl pozitivní efekt. Při navazování spojení je vhodné směřovat k lidem s podobnými zájmy a potřebami, vyhledávat skupiny s odborníky v dané oblasti a ke každé žádosti o spojení přidat nějakou krátkou personalizovanou zprávu, jež odůvodní důvod spojení (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ, 2016).

Získávání sítě lze, mimo již zmíněného kvalitního profilu a aktivity v různých směrech i skupinách, podpořit také dalšími činnostmi, například výběrem klíčových slov a frází. Rozmyslet a zvolit slova, která s velkou pravděpodobností zaujmou potenciální uchazeče, která co nejpřesněji vystihují záměr. Druhou činností je vzbuzení zájmu, stát se zajímavým, čehož lze dosáhnout například výstižnou reakcí na aktuální potřeby možných členů, komunikací zajímavého projektu, poskytnutím prostoru pro diskusi aktuálních problémů, nebo třeba přinášením jiných pohledů na aktuální témata a společné hledání řešení. Dále také být přínosem, což je vlastně spojením činností vedoucích ke zviditelnění a vzbuzení zájmu. Jde o to nabídnout sledujícím něco, co budou vnímat jako smysluplné, stát se zdrojem inspirace, poučení či pomoci. Jelikož se jedná o sociální síť, dle autorky lze cíl úspěchu shrnout následně: komunikovat, komunikovat, komunikovat (TEGZE, 2019)!

Pozice lze inzerovat také na Facebooku, zpravidla pod účtem společnosti v záložce „Kariéra“, nebo na Instagramu v příspěvcích. Je možné si na pozici či příspěvek zaplatit inzerci a zvýšit tak dosah. Společnost má při zveřejňování pozic výhodu, pokud svou facebookovou stránku pravidelně spravuje a sdílí příspěvky. Na sociálních sítích typu FB a IG je vhodné sdílet volnější obsah, například příspěvky týkající se života firmy, tedy běžného dění, firemní kultury, benefitů, pořádaných událostí či úspěchů. Pokud jsou ve firmě kreativci, je možné vytvořit také promo video a pověsit ho na YouTube. Nejlépe působí videa, které točí zaměstnanci svým budoucím kolegům. Video, která nejsou hraná, přikrášlená a ukazují nejen to skvělé, ale také realitu, protože ideální svět neexistuje (TEGZE, 2019).

Mimo sociálních sítí lze navázat kontakt také pomocí **blogu**. Za předpokladu, že zveřejňovaná témata jsou zajímavá také pro potenciální uchazeče. Dále lze jmenovat také prezentaci na **pracovních veletrzích, spolupráci se školami**, a to zejména z hlediska hledání talentů do trainee programů. Tento názor je vyvozen z aktuální situace na trhu práce, kdy většina seniornějších pracovníků nebude jezdit na pracovní veletrhy a aktivně si hledat práci, ale čekat v pohodlí své pozice na to, jestli je nezaujme jiná nabídka. Rozsáhle se využívají také **kariérní stránky**, jež jsou vyjmenovány a popsány v podkapitole Kariérní stránky.

2.5 Kariérní stránky

Existuje celá řada náborových kanálů, ale ne všechny jsou vhodné pro konkrétní pozice. Inzerce na různých portálech potřebuje strategii. Inzerát je investice, jejíž efektivnost by měla být měřena, jelikož na recruitment není dozajista vyčleněn neomezený rozpočet. Cílem není používat veškeré kariérní stránky, ale používat vybrané, které fungují, a které přináší největší návratnost investice v souvislosti se stanovenou cílovou skupinou. Návratnost se odvíjí od počtu uchazečů, které inzerce přinesla oproti nákladům na ni vynaložených. Často jsou využívány známé kariérní stránky jako např. Jobs.cz, aniž by se společnosti zajímaly o návratnost zmíněnou výše. U některých pozic je vhodnější zkusit i jiné zdroje, které mohou přinést větší návratnost investice. Kupříkladu Jobs.cz bude dobře fungovat při hledání účetní nebo asistentky, ale pro hledání IT pracovníků je lepší využít jiné nástroje, např. LinkedIn či StartupJobs (HARVER, 2019).

Základní pravidlo pro výběr kariérní stránky se odvíjí od jejího vzhledu. Lze se domnívat, že nic nepokazí dojem dobře napsaného inzerátu víc než kariérní stránka se špatným vizuálním dojmem, kde jsou poslední zveřejněné novinky několik let staré. Další výběr a kombinace vyplývá ze zkušeností společnosti či recruitera, podložených právě návratností investice. Níže jsou uvedeny pouze kariérní stránky používané v IT odvětví (TEGZE, 2019).

Portál **Jobs.cz** je velmi známý portál, hojně využívaný také při náboru IT pracovníků. Ceny inzerce se pohybují od 6 900,- Kč za inzerát až do 80 900,- Kč za celý předplacený balíček pro několik inzercí. Jelikož je portál Jobs.cz členem LMC skupiny, je v rámci balíčků možné využívat také další platformy, jako je například Prace.cz a Práce za rohem. Inzeráty na této stránce mají danou strukturu a vypadají následovně. V horní části je uveden název pozice, firma, adresa a cenové rozpětí. Ve středu je samotný obsah inzerátu a v dolní části je shrnutí informací o pozici. Ve shrnutí jsou uvedeny informace, které Jobs.cz požaduje vyplnit v rámci jejich formuláře, například (JOBS.CZ, 2021a):

- požadované vzdělání,
- požadované jazyky,
- plat,
- benefity,
- dále samotný text inzerátu,
- kategorie, do níž se pozice řadí,
- typ a délka pracovního poměru,
- typ smluvního vztahu.

A v samotném závěru kontaktní údaje na odpovědnou osobu. V rámci této platformy nejvíce reagují kandidáti zájemající se o obecnější pozice, například Product Owner či Tester.

Techloop je 6 let stará kariérní stránka zaměřená přímo na IT pracovníky a psaná kompletně v anglickém jazyce. Ceny inzerce se liší podle plánu. Ten může být 3měsíční a roční. Při 3měsíční licenci vyjde základní balíček na ~15 000,- Kč, při roční licenci na ~ 43 000,- Kč. Nabízí 3 druhy balíčků: základní, standardní a tzv. pro plán, kdy nejvyšší plán při ročním předplatném vyjde na zhruba ~155 000,-. Základní, standardní i pro plán se liší kromě ceny také poskytovanými službami. Například v základním plánu je možné inzerovat po dobu zaplacené licence pouze 2 pozice, v standardu 5 pozic a v pro plánu 8 pozic. Techloop omezuje i počet možných konverzací, v základním plánu povolují 79 konverzací, v standardu 125 konverzací a pro plánu 250 konverzací (TECHLOOP, 2021b).

Tato náborová platforma je exkluzivní ve smyslu, že talenti přichází a registrují se dobrovolně, aby prozkoumaly náborové společnosti a nabídky. Kritéria pro schválení jsou důkladná, aby zajistila vysokou kvalitu technologických talentů. Zaregistrovaný uchazeč s kompletním profilem čeká na oslovení nějakou nabídkou společnosti, nebo ji může aktivně vyhledávat prostřednictvím katalogu pracovních míst. Techloop je velmi oblíbený pro svou vlastnost utajené identity, kdy recruiteri či společnosti na platformě vidí základní informace o uchazeči, ale nemohou ho oslovit napřímo, dokud to kandidát sám neschválí. Jak to tedy funguje? Tak, že recruiter či společnost osloví vybraného kandidáta, a ten se na základě kompletních a viditelných informací o společnosti rozhodne, zda oslovení přijme a odhalí svou identitu (TECHLOOP, 2021a).

StartupJobs je dostupná, oblíbená platforma, sdružující společnosti a kandidáty na základě jedné podobnosti, a tou jsou právě rychle se rozvíjející společnosti, tj. startupy. Společnosti s několika málo zaměstnanci, jejichž cílem je vyrůst ve stabilní a prosperující firmu. Na této platformě kandidát nenarazí na společnost korporátního typu, ani na personální agentury.

StartupJobs není určena pouze pro IT pracovníky, ale právě těch je zde nejvíce. Ceny inzerce se pohybují od 1 249,- Kč/měsíc až po 9 999,- Kč za měsíc na základě různých balíčků a poskytovaných služeb (STARTUP JOBS, 2021b).

Na StartupJobs je skvělé, že je to moderní a designová platforma, umožňující tvorbu vlastní kariérní stránky a oživení inzerátů fotkami a videem. Kandidátům poskytuje testy znalostí, blog s novinkami i pobídky ke vzdělávání. Struktura inzerátu samotného je podobná té na Jobs.cz, ale je možné si inzerát výrazně zdokonalit a vylepšit (STARTUP JOBS, 2021b).

Platforma **JobStack** je revoluční a přímo zaměřená na hledání IT pracovníků. Revoluční především v tom slova smyslu, že inzerce, profil a další potřebné základní funkce jsou zcela zdarma. Přidávání inzerátů je neomezené a stejně tak i přístup k odpovědím. Nad rámec klasické inzerce ale zároveň poskytují celou řadu unikátních funkcí, poradenství a pomoc v personální oblasti, samozřejmě již kvalitně hrazené. Užíváním této stránky společnost může ušetřit 50-100 % nákladů, obzvláště v českých podmínkách. Dalším nezměrným benefitem je atraktivní vzhled a přehlednost celé platformy, na které dají se velmi snadno najít veškeré potřebné informace. Struktura inzerátu je obdobná jako u Jobs.cz a StartupJobs, nicméně podobně jako na StartupJobs si společnost může nabídku designově upravit, a co víc, připojit k ní profil společnosti, který může o společnosti a její kultuře opravdu hodně vypovědět (JOB STACK.IT, 2021).

Již zmíněný web **Stack Overflow**, kde programátoři primárně sdílí své zkušenosti, rady a tipy, je vysoce technický a jeho prostředí s tím naprosto koresponduje. Navštěvují ho stovky lidí denně, jedná se o platformu s jednoznačně nejvyšší návštěvností IT pracovníků, umožňující také nábor. Přímo pod samotnými tipy má Stack Overflow kategorii „Jobs“, kde se firmy mohou prezentovat. Nezměrnou výhodou této platformy, kromě návštěvnosti, je cílení pomocí technologií, které, jak vyplývá z průzkumu, zajímají vývojáře nejvíc, a spojení zaměstnanců užívajících Stack Overflow přímo s profilem společnosti. Aktivita zaměstnanců se pak stává také aktivitou firmy. Je-li tato aktivita přínosná, může mít velmi příznivý dopad na společnost. Cena bohužel není zveřejněna (STACK OVERFLOW, 2021).

Hledání zaměstnanců však nemusí probíhat pouze pomocí tvorby inzerátů a využíváním kariérních stránek, ale také pomocí **systemu doporučování**. Principem je, že zaměstnanci společnosti jsou členy komunity osob, pracujících na obdobných pozicích a vzájemně si sdílejících tipy, rady, ale také informace o svých zaměstnavatelích. Žádný inzerát ani perfektně vymyšlená strategie neovlivní potenciálního uchazeče víc než doporučení společnosti

z úst přítele. Zavedení programu doporučování uchazečů šetří čas i peníze a přináší lepší uchazeče, kteří mají opravdový zájem ve společnosti pracovat (TEGZE, 2019).

Jak pracovníky zapojit? Komunikovat a sdílet informace o programu, stanovit odměny za doporučení a nastavit co nejjednodušší pravidla pro získání odměny. Není optimální klást podmínky pro komunikaci s potenciálními uchazeči, či postupy, jak informace sdílet a co říkat. Komunikace mezi zaměstnanci a potenciálními uchazeči by měla probíhat přirozeně, obvyklými cestami a obvyklým jazykem. Naučené fráze žádné potenciální uchazeče nezaujmu, ze zaměstnance musí být cítit autentičnost, vlastní názor a zkušenosti. Z čehož vyplývá, že stavebním kamenem systému doporučování je reálné fungování společnosti (TEGZE, 2019).

2.6 Vedení pohovorů, zpětná vazba

Na pohovory lze nahlížet z hlediska základního členění jako na strukturované a nestrukturované pohovory. Pro strukturované je typické, že všichni uchazeči jsou podrobováni stejným otázkám, týkajících se vlastností a chování souvisejícího s výkonem práce. Odpovědi jsou následně vyhodnocovány. Otázky se mohou týkat i zkušeností, například jak v minulosti řešili jisté situace s využitím znalostí, dovedností a schopností. Ověření schopností lze také pomocí otázky, kdy se uchazeč seznámí s danou modelovou situací a navrhne řešení. Pohovor nestrukturovaný je v podstatě diskuse bez předem stanoveného cíle, s pokládáním předem nepřipravených otázek, které odpovídají tomu, co společnost hledá a které mají za cíl odhalit co nejvíc informací o uchazeči. Vypovídající hodnota nestrukturovaných pohovorů je poměrně nízká. Jako nejlepší varianta se jeví kombinace strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru (ARMSTRONG, TAYLOR, 2020).

Dalším základním členěním je časová náročnost výběrového řízení, kdy pohovory mohou probíhat v průběhu jednoho či více kol. Využití více kolového výběrového řízení je vhodné zejména v situaci, kdy uchazeč musí podstoupit různé testy, jimiž mohou být (BĚLOHLÁVEK, 2016):

- testy inteligence,
- testy osobnosti,
- testy schopností,
- odborné testy.

První testy měří obecnou inteligenci. Testy osobnosti zkoumají to, jaký kandidát je, jeho vlastnosti a motivaci. Z pohledu zaměstnavatele jsou důležité vlastnosti jako odpovědnost,

otevřenost vůči novým zkušenostem, intrapersonální vyrovnanost, empatie či energičnost. Testy schopností zjišťují, co člověk umí, co dokáže. Zahrnují testy kreativity, pozornosti, paměti, nebo reakční doby. Odborné testy jsou zaměřeny na teoretické znalosti z příslušných oborů (BĚLOHLÁVEK, 2016).

Dobrý test by v zásadě měl spolehlivě umožnit předpověď budoucího chování a výsledků činností uchazeče. Jejich využití je podmíněno nároky na pozice, je doporučováno je využít v situaci, kdy existuje mnoho uchazečů, a v případě, když ostatní metody nedokážou poskytnout dostatek informací k rozhodnutí. Například při výběru programátora je vhodné využít testů schopností, kdy dostane modelové zadání přímo z praxe podniku a v určitém čase jej musí vyřešit. Ke komplexnímu testování, je-li to nutné, je možné využít Assessment centra, které využívá simulaci různých situací, jež jsou často doplněny testy a rozhovory. Dle názoru autorky jsou Assessment centra neosobní a mnoho kandidátů tyto testy ani nebude chtít podstoupit, proto jim není věnováno více prostoru (ARMSTRONG, TAYLOR, 2020; LISÁ, 2019).

Pohovory se mohou lišit také ve způsobu, jakým probíhají, a účastnících z pohledu firmy. Aktuální situace významně přispěla ke konání pohovorů formou online. Ne vždy je však takový pohovor ideální, kupříkladu chce-li firma osobu efektivně otestovat, je mnohem lepší osobní pohovor. Při osobním pohovoru se jeho vedoucí zpravidla lépe napojí na kandidáta a lépe ho dokáže odhadnout (HARVER, 2019).

Co se účastníků týká, tak se pohovoru může účastnit recruiter, jednatel či budoucí tým. Skladba osob se odvíjí od typu hledané pozice, organizační struktury i transparentnosti společnosti. Bývá obvyklé, že je-li pohovor více kolový, tak první kolo pohovorů zpravidla probíhá s recruiterem / personalistou, který vyselektuje potenciálně vhodné uchazeče od nevhodných. A v dalších kolech se uchazeč potká s přímými nadřízenými či týmem. Umožnění setkání uchazeče s budoucími potenciálními kolegy poskytne uchazeči bližší informace o značce firmy a kvalitě firemní kultury (HARVER, 2019).

V průběhu pohovoru by mimo jiné mělo zaznít, jakou formu vzdělávání uchazeč preferuje. Odpověď tazateli poodhalí uchazečovu proaktivitu a snahu se dál vzdělávat. Dále téma silných stránek, jež prozradí, v jakých oblastech si je kandidát jistý. Nezanedbatelné jsou také informace o dosavadní kariéře, včetně informací o odchodu, co se uchazeči povedlo a naopak nepovedlo, jak řešil konkrétní situace či problémy, jak by řešil hypotetické situace, a diskutovat nad jeho odpověďmi. Dále co od dané pozice očekává, s jakými lidmi by rád spolupracoval

a jaké jsou jeho platové podmínky. U juniorů většinu otázek nelze použít, proto je vhodné se zajímat také o mimopracovní aktivity (MAGAZIN LMC, 2019a).

Hlavní úkoly osoby, jež vede pohovor, jsou co nejvěrněji přiblížit náplň práce, pracovní podmínky, podnikovou kulturu, spolupracovníky, nebo ostatní aspekty, jež by mohly uchazeče zaujmout. Dále otevřeně a upřímně reagovat na dotazy účastníka a být maximálně objektivní. V neposlední řadě řídit rozhovor jako vyvážený dialog obou stran, dělat si zápisky, zastavit příliš upovídaného uchazeče a zopakovat otázku, podněcovat introvertního uchazeče, okamžitě reagovat na případný nesoulad či nepochopení, hlídat čas, zajistit, aby se během pohovoru stihly probrat hlavní body a vyhýbat se tzv. sugestivním otázkám, na které je jednoznačná odpověď, např. „Jste ochotný(á) se vzdělávat?“ (HARVER, 2019).

Obdobně nebudou příliš efektivní uzavřené otázky, na které lze odpovědět jedním slovem. Z čehož vyplývá, že nejlepší otázky jsou otevřené, obvykle začínající slovy „Proč“, „Jak“, „Z jakého důvodu“ atp. Přínosné mohou být již zmíněné otázky situační – zaměřené na případné budoucí problémy a otázky behaviorální – ohlížející se na v minulosti řešené situace. Zároveň by se vedoucí pohovoru měl vyvarovat otázek, které jsou tabu. Zejména otázky diskriminační povahy a otázky na soukromí uchazeče, například (MAGAZIN LMC, 2019b):

- Plánujete mít děti?
- Jakého jste vyznání?
- Trápí Vás nějaká nemoc?
- Jste často nemocný(á)?
- Jaký je Váš rodinný stav?
- Jste občanem ČR?
- Kouříte?
- Angažujete se v politice?
- Jak budete řešit nemoc dětí?
- Kolik Vám je let?

Ať bude mít pohovor formu strukturovanou, či nestrukturovanou a bude probíhat online, nebo fyzicky, tak by se měl recruiter, či jiná pověřená osoba držet základní struktury pohovorů, která je (TWO GENTLEMEN, 2017):

- neformální úvod,
- představení společnosti,
- informace o uchazeči vyplývající z životopisu,

- názory, postoje a pocity uchazeče,
- prostor pro otázky,
- závěr pohovoru.

Neformálním úvodem může být například dotaz na cestu, který poslouží k navázání kontaktu. V druhé části představí vedoucí pohovoru společnost z hlediska, jež by mohlo účastníka zajímat tj. pozice, povinnosti a kompetence, firemní kultura, pracovní prostředí, projekty, týmy, benefity, atp. Prostor pro představení uchazeče je v bodech 3 a 4, kdy první je pohled spíše retrospektivní. Tedy ohled na dosavadní kariéru, vzdělávací aktivity a další informace, jež lze vyčíst z životopisu. Druhá část se věnuje osobnějším otázkám a výhledu do budoucna. Součástí mohou být například otázky na osobní schopnosti, přístup k práci, zaměstnavateli, zákazníkům, kolegům, nebo vzdělávání (MAGAZIN LMC, 2019a).

Prostor pro otázky je důležitý. Nejen, že může pomoci uchazeči v utřebení informací, ale pokládané otázky umožňují posoudit, o jaké věci se kandidát zajímá, co je pro něho důležité a nakolik rozumí problematice dané pozice. V závěru je nutné poděkovat a dohodnout se na datu, do kdy bude uchazeč informován o výsledku přijímacího řízení. (TWO GENTLEMEN, 2017):

Během celého náborového procesu, nehledě na jeho konec, si účastník utváří názor na společnost a její značku. Tento názor přímo ovlivňuje recruiter či jiná odpovědná osoba z podniku. Cílem je, aby výsledné mínění bylo pozitivní i v případě negativního výsledku přijímacího řízení. Možné metody, jak toho docílit jsou (TEGZE, 2019):

- vhodně se prezentovat,
- vnímat každého uchazeče jako důležitého,
- jednat s respektem,
- průběžně informovat, komunikovat,
- udělat celý proces transparentní,
- nezatajovat informace,
- snažit se nastolit přátelskou atmosféru,
- poskytovat zpětnou vazbu.

Zásadním důsledkem negativní zkušenosti je skutečnost, že uchazeč upřednostní konkurenci před společností, kde se s takovým zážitkem setkal.

Zpětná vazba je nezměrně důležitá. Lze se domnívat, že u pozic, na které se hlásí stovky lidí, je náročné ji poskytnout každému, ale je to podmínkou, protože nereagování poškozuje zájmy

firmy. K lepší evidenci je doporučováno si vést databázi uchazečů a evidovat reakce. I když uchazeč není vhodný kandidát, je nanejvýš vhodné mu zaslat alespoň odmítnutí, protože i to je lepší než žádná zpráva. V případě, kdy se uchazeč účastnil jednoho či více kol, je nutné mu s případným odmítnutím poskytnout i krátkou zpětnou vazbu (LINKEDIN, 2020).

Se zasláním zpětné vazby samozřejmě vzniká riziko sporů a nesouhlasu uchazeče, nicméně je i tak důležité ji poskytovat, a co víc, vhodně ji formulovat. Lze usoudit, že zpětná vazba by měla být konstruktivní a pro kandidáta přínosná. Formulována by měla být jasně, stručně, s ohledem na city a slušnost. V konečném důsledku by měla podporovat vytváření určité formy důvěry mezi kandidáty a firmou a minimalizaci pocitu zbytečnosti kandidáta z výběrového řízení. Pro některé uchazeče může být i pohnutkou ke zlepšování. Příklad algoritmu zpětné vazby (TEGZE, 2019):

- poděkovat za zájem spolupracovat se společností a za věnovaný čas,
- uvést, co lze ocenit (vědomosti, zkušenosti, osobnost),
- sdělit, které požadavky nesplňují – ponechat prostor kandidáta k vyjádření a otázkám,
- prosba, zda si lze ponechat kontakt na uchazeče, v případě, že by se naskytla lepší pozice.

Zpětnou vazbu lze poskytovat pomocí emailu i telefonu, přičemž výběr se odvíjí od fáze procesu výběrového řízení. Jednoduché pravidlo – viděl-li se recruiter či jiná zodpovědná osoba s kandidátem, je, že by zpětná vazba měla proběhnout přes telefon, je to osobnější. V opačném případě lze využít emailu (TEGZE, 2019).

2.7 Výběr a volba spolupráce

Tato kapitola se opírá o předchozí kapitolu, tedy 2.6. Průběh pohovorů, kladení otázek, případně zadávání testů a kvalita výsledných informací, jsou podmínky pro možnost výběru. Užívá-li společnost kompetenční modely, je jimi výběr determinován. Za základní stavební kámen lze považovat určení ideálního profilu a základních požadavků na uchazeče, kupříkladu odborné zkušenosti, organizační a komunikační dovednosti, umění vést a motivovat lidi, zvládnutí stresových a kritických situací, míra orientace na zákazníka, strategické myšlení, schopnost týmové práce atp. Požadavky by měly být ohodnocené a odstupňované podle důležitosti pro danou pozici. Konkrétní nároky se obvykle odvíjí od zodpovězení následujících otázek (BĚLOHLÁVEK, 2016):

- Jaký talent je vyhledáván? Na jakou pozici?
- Jaké typy osob se hodí do firmy?
- V jakém týmu bude pracovat?

- Jakým výzvám bude čelit?
- Na jakých projektech se bude podílet?
- Jaké jsou nutné předpoklady?
- Jaká spolupráce je preferována?
- Jaké jsou platové možnosti?

Cílem je vybrat člověka, který bude na hledaném místě opravdovým přínosem, zapadne do firemní kultury i mezi pracovníky, bude si umět poradit s vykonávanou činností a současně bude spokojený, motivovaný a otevřený dalšímu rozvoji. Vybraný kandidát by měl přispět ke správnému formování týmové a organizační kultury. I přes sebelepší stanovení kritérií není obvyklé, že by byl jeden kandidát jednoznačně lepší než všichni ostatní. Realističtější je, že je v užším výběru více kandidátů, kdy každý disponuje jistými požadavky, ale jiné mu chybí. A právě v tomto případě s výběrem pomohou stanovené priority požadavků (BĚLOHLÁVEK, 2016; KOUBEK, 2015).

S výběrem mohou pomoci také další osoby, například členové týmu či jednatel. Respektive jejich účast na rozhodování by měla být podmínkou, obzvláště jedná-li se o práci v týmu, neboť tým bude spolupracovat s potenciálním zaměstnancem a musí být v souladu obě strany, nejen kandidát. Podružným cílem výběru je získání důvodů pro zpětnou vazbu odmítnutých uchazečů, tedy důvodů, proč nejsou vyhovující. Je-li výběr úspěšně dokončen ve smyslu, že se lidé uvnitř firmy shodly na kandidátovi a kandidát nabídku společnosti přijal, proces pokračuje uzavřením smlouvy (STARTUP JOBS, 2021a).

Základní předpoklad každé smlouvy je, že vychází z platných právních podmínek s ní souvisejících, je jednoznačná a konkrétní. Je vhodné smlouvy upravovat podle daného typu pozice, nepoužívat pro všechny pracovní kategorie jednotnou šablonu, protože každá pozice má jiné povinnosti. Existují různé právní úpravy pracovního vztahu, tj. pracovní smlouva na dobu určitou nebo neurčitou, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti a jiné. Stejně tak existují různé druhy závazků, tj. plný a zkrácený pracovní úvazek. (KOUBEK, 2015; JOBS.CZ, 2021b). Každá smlouva by měla obsahovat:

- jméno, příjmení, případně titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- adresu trvalého bydliště,
- adresu přechodného bydliště, existuje-li,
- kontaktní údaje (telefon / email),

- specifikaci pracovní náplně,
- místo výkonu práce,
- mzdové podmínky,
- dobu trvání smlouvy,
- datum nástupu do práce,
- informace o zkušební době.

Kromě standardní spolupráce, na kterou je zaměřena celá 2. kapitola, existují i jiné možnosti spolupráce, například:

- bodyshopping,
- agenturní zaměstnávání,
- externí spolupráce,
- stáže / trainee programy.

Bodyshopping je dočasný pronájem externí pracovní síly, známý výhradně v IT sféře. Bodyshoppingu využívají společnosti zejména v momentě, kdy hledají odborníka na řešení konkrétního problému, který nejsou schopni vyřešit pomocí stávajících personálních zdrojů. Je definován předem určeným rozsahem práce a časovým horizontem spolupráce. Agenturní zaměstnávání je vlastně pronájem pracovníků na dočasnou práci za provizi. Tato forma spolupráce je vlastně třístranným aktem, kdy agentura se společností shánějící zaměstnance uzavírá obchodněprávní vztah, agentura s pracovníkem uzavírají pracovníprávní vztah a uživatel práce s pracovníkem sjednávají faktický výkon práce. Využívá se například u úklidových pracovníků či pomocníků v administrativě (ALTAXO, 2019a; IT SLOVNÍK.CZ, 2021).

Externí spolupráce je obvyklá pro kvalifikované odborníky pracující pro více společností, příkladem mohou být grafici. Grafikova práce není ze své podstaty prací, jež by mohl vykonávat stále dokola pro jednu a tu samou společnost, proto pro společnost spolupracuje jako externí dodavatel služeb. Na základě odvedené práce má právo vystavit dodavatelsko-odběratelskou fakturu. Stáže a trainee programy jsou zaměřeny na studenty, kteří studují, nebo kteří právě absolvovali. Není to nic jiného než poskytnutí krátkodobé činnosti v organizaci se záměrem poskytnout studentům či absolventům možnost získání praktických zkušeností a uplatnění svých znalostí v podniku. Je na dohodě mezi oběma stranami, zda stáž nebo trainee program budou hrazeny. Trainee program se od stáže odlišuje v tom, že se na osobu pohlíží jako na potenciálního budoucího zaměstnance podniku. Během předem stanovené doby je zaměstnanec

zaučován a integrován do procesu, na konci doby se zhodnotí pokrok účastníka a rozhodne se, zda mu bude nabídnuta závazná spolupráce (CAREERMARKET, 2021).

2.8 Adaptace

Správně provedeným výběrovým řízením a následným přijetím zaměstnance však utváření názoru nekončí, naopak. Právě od momentu přijetí se zaměstnancův názor mění v dlouhodobý postoj vůči společnosti. Posláním adaptace je vytvoření plánu pro účelné seznámení pracovníka s organizací, jeho úkoly, předpisy i kolegy, a jeho snadné začlenění do kolektivu, pracovního procesu, podnikového prostředí i firemní kultury. Plán adaptace je individuální a je ovlivněn náročností výkonu pracovních činností, věkem a zkušenostmi pracovníka (VÁCHAL, VOCHOZKA, 2013).

Adaptaci lze rozdělit na pracovní a sociální. Pracovní a sociální sféra se vzájemně prolínají a doplňují. Během pracovní adaptace dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů adaptovaného s požadavky na pracovní výkon. Což v konečném důsledku znamená, že vybrané činnosti, tvořící náplň pozice, jsou zvládnány v souladu s podmínkami či standardy. Sociální adaptace se věnuje postupnému začleňování jedince do zvyklostí, firemní kultury sociálních vztahů v rámci týmu i celého podniku. Výsledkem je začlenění adaptovaného do mezilidských vztahů a smýšlení v souladu s organizací. Předpokladem úspěšné adaptace je současné zvládnutí obou sfér adaptace (VÁCHAL, VOCHOZKA, 2013).

Další členění adaptace je na formální a neformální. Obdobně jako u předchozího členění se obě formy vzájemně doplňují, případně probíhá pouze adaptace neformální. O tom, zda proces bude formální či neformální, rozhoduje především organizační struktura a podnikové prostředí. Pokud proces probíhá v prostředí, kdy si všichni, včetně manažerů, tykají, nebude formální adaptace probíhat vůbec. Vše bude komunikováno neformálně, i když se bude jednat o exaktní informace. Je-li podnik nastavený tak, že manažerům se vyká a zaměstnanci kromě starších a vážených členů si tykají, tak forma bude volena vždy dle toho, kdo bude účastníkem adaptace spolu se zaměstnancem. Obecně se lze domnívat, že formální forma bude aplikována mezi manažerem a zaměstnancem, zejména při pracovní adaptaci, a neformální mezi zaměstnanci v rámci sociální adaptace (PRUNKER, 2014).

Před nástupem nového pracovníka je nutné zajistit a připravit konkrétní pracoviště, udělení potřebných přístupů, informovat kolegy o nástupu, a určit mentora, jenž ho zaučí a bude mu při ruce. Případně zajistit vzdělávací aktivity, jsou-li nezbytné. V den nástupu si s novým kolegou sednout a poctivě mu představit a vysvětlit benefity, seznámit jej s prostředím, kolektivem,

a uvést ho na pracovní místo, kde se ho ujme mentor, který se mu bude věnovat v den nástupu i v následujících týdnech / měsících, dle potřeby nového zaměstnance. Mentor zodpovídá za pracovní integraci nového kolegy (TEGZE, 2019; KOUBEK, 2015).

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

Tato kapitola se věnuje představení vybraného podniku, kterým je společnost Digital Solutions, s.r.o. (dále také jako „Digital Solutions“ nebo „DS“). V první podkapitole lze nalézt představení cíle a hlavní strategie společnosti. Další podkapitoly se týkají bližší analýzy podniku z hlediska Porterovy analýzy 5 sil, Marketingového mixu a SWOT analýzy. Na Obrázek 9: Logo společnosti Digital Solutions, s.r.o. lze spatřit oficiální logo společnosti, opatřené ochrannou známkou.



Obrázek 9: Logo společnosti Digital Solutions, s.r.o.

Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Společnost Digital Solutions, je společnost s ručením omezeným. Na B2B trhu působí od roku 2003 a primárně se věnuje vývoji informačních systémů, webových a mobilních aplikací přímo na míru klientovi. Po vzniku se společnost věnovala především zajišťování domén, poskytování webhostingů a tvorbě malých e-shopů a webových stránek. Od roku 2008 se ale DS začalo věnovat vývoji informačního systému pro významného klienta, kterým je M&M Reality Holding, a.s. Spolupráce trvá dodnes. Denně IS zvaný STORMM používá přes 3 000 uživatelů a tvoří srdce i mozek firmy s nabídkou více než 10 000 nemovitostí. Od roku 2010 společnost začala zavádět prestižní metodiky vývoje SW, čímž se jeho kvalita výrazně zvýšila a zároveň rozšířila sortiment vývoje o poskytování mobilních aplikací. V souvislosti s mobilními aplikacemi navázala strategické partnerství se společností MobileSoft, s.r.o. (DIGITAL SOLUTIONS, 2021b)

V roce 2015 se v DS započaly zavádět nové vývojové technologie, výrazně se zvýšil počet klientů a pracovníků, a cílilo se na upevnění a inovaci metodik ve vývoji SW na míru. V roce 2017 se tým v DS rozrostl téměř dvojnásobně a od roku 2019 rozvíjí podnik svou činnost o vlastní vývoj mobilních aplikací. Prvními úspěšnými mobilními aplikacemi byly aplikace pro společnosti MEKR'S, s.r.o. a M&M Reality Holding, a.s. Záměrem společnosti, kterému se věnovala v roce 2020, byla její stabilizace pomocí získání nových klientů, rozvoj marketingových aktivit a tvorba vlastního produktu jménem DigiSign. Což je projekt zaměřující se na snadné a bezpečné elektronické podepisování na dálku za použití SMS. V současnosti jsou aktivity společnosti rozděleny na zakázkový vývoj SW a aplikací, na

získávání nových klientů, s tím spojené zkvalitňování marketingu a na rozvoj a distribuci produktu DigiSign.

Digital Solutions, s.r.o. se počtem pracovníků i obratem řadí mezi malé podniky. Pro DS pracuje celkem 31 pracovníků, které lze rozdělit na řadové zaměstnance a full-time specialisty. Práce probíhá zásadně v týmech. Každý tým se skládá z různého počtu vývojářů a dalších specialistů pro zajištění komplexního a kontinuálního vývoje. Firma již 7 let řídí vývoj pomocí agilní metodiky SCRUM, což lze v jednoduchosti chápat tak, že každý člen týmu má stejnou odpovědnost na vývoji a nikdo není nadřazený. Zpravidla jsou v týmu zastoupeny tyto pozice:

- Backend Developer – osoba, která zajišťuje funkčnost produktu, jinak řečeno programuje aplikaci,
- Frontend Developer – osoba, která se stará o vzhled produktu – zajišťuje vizuální stránku, odpovídá za snadnost používání, design atp.,
- Product Owner – osoba, která má na starosti komunikaci mezi klientem a týmem, analyzuje potřeby klienta a zpracovává je do úkolů, které předává týmu,
- Test Engineer – osoba, která odpovídá za kvalitu dodaných komponent, před spuštěním naprogramovaných částí ke klientovi testuje jejich správnost a funkčnost.

Mimo týmy existují tzv. sdílené pozice, kterými jsou DevOps, UX/UI specialista a System Architect. Osoba na pozici DevOps zajišťuje bezproblémový provoz a maximální výkon společností spravovaných aplikací pomocí dostupnosti, dohledu a správy hardwaru i cloudových služeb. UX/UI specialista je osoba oplývající značným designovým know-how. Jeho služby jsou využívány například při redesignu IS a návrhu obrazovek, jak by řešení mohlo vypadat. Případně při přípravě konkrétního zadání, obdobně jako FE dev.

V Digital Solutions je uplatňována metodika agilního vývoje, což znamená, že je systém vyvíjen a doručován průběžně po menších částech, tzv. inkrementálně. Práce se plánuje do 14denních cyklů tzv. sprintů. Po skončení sprintu je práce odevzdávána, následně vývojáři prezentována klientovi a spolu s ním také konzultována. Tato činnost se nazývá Review. Po skončení sprintu probíhá ještě Retrospektiva, kde se také probírají výsledky uplynulého sprintu a diskutuje se o možných řešeních nedostatků. Retrospektiva probíhá pouze uvnitř týmu, bez klienta.

Klient na konci měsíce zaplatí pouze za reálně dokončené úkoly. Sprinty jsou řízeny dle dlouhodobých plánů, tvořených v rámci vedení společností, a doplňovány o tzv. Stand-up Meetingy a Grooming. Stand-up je týmový rituál, probíhající každý všední den ráno, jehož

principem je svůj tým informovat o pokrocích ve sprintu. Grooming se odehrává v průběhu sprintu a slouží k odkrývání složitých úkolů více do hloubky a k tomu, aby vývojový tým zhodnotil a poskytl zpětnou vazbu ideám tvořeným Product Ownerem.

V rámci agilního vývoje jsou rozlišovány následující 3 role (PEAK.CZ, 2021):

- Scrum Master,
- Product Owner,
- Scrum Team.

Scrum master je osoba schopná organizace týmu, dohlížející na spokojenost každého člena v týmu a na nerušenou práci. A zároveň iniciuje veškeré týmové rituály, tj. Planning, Grooming, Stand-up Meeting a další. Role Scrum Mastera je přiřazována někomu z členů vývojového týmu. Product Owner, jak bylo zmíněno výše, je osoba spojující tým s klientem, a všichni dohromady, včetně členů bez SCRUM role, tvoří Scrum Team. Kromě všeho již jmenovaného je v rámci agilního vývoje nutné zmínit ještě Backlog, Burn-down-chart a Scrum board, kdy Backlog je seznam všech úkolů, jež je nutné vyřešit, seřazených podle naléhavosti. Burn-down-chart je graf, ukazující, jak si tým vede v rámci plnění jednotlivých úkolů, a Scrum board je místo se seznamem úkolů, které se postupně přesouvají do fáze, ve které se právě nachází (PEAK.CZ, 2021).

3.1 Cíl a hlavní strategie společnosti Digital Solutions, s.r.o.

Hlavním cílem a zároveň i strategií DS je vývoj uživatelsky přívětivého, jednoduchého a přehledného IS, či aplikace na míru, pro maximální spokojenost klienta. Po celou dobu vývoje software jsou tomuto cíli podrobovány jednotlivé aktivity. Odpovídající kvalita software a tím i spokojenost klientů je podpořena dobře složeným týmem se zdatnými a zkušenými členy.

Odvozeným cílem a strategií je tedy budování spokojenosti zákazníka pomocí na míru vytvořeného, průběžně dodávaného a dlouhodobě funkčního efektivního systému. Cíl není definován v žádných podnikových směrnících, ale je zakořeněn ve firemní kultuře, znám a dodržován všemi, kdo se na vývoji podílí. Blíže ho lze definovat pomocí těchto bodů:

- Být transparentní,
- Být aktivní v rámci technologických novinek,
- Být zodpovědný,
- Pracovat efektivně a úsporně za pomoci prověřených, licencovaných technologií,

- Upřednostňovat řešení promyšlená, s budoucím přínosem, oproti řešením rychlým, nepromyšleným.

3.2 Analýza mikroprostředí Digital Solutions, s.r.o.

Pro identifikaci mikroprostředí je využita Porterova analýza 5 sil.

Stávající konkurenti:

Lze se domnívat, že jakákoliv společnost na území České republiky cílící na obdobné klienty a mající podobný předmět podnikání je konkurentem Digital Solutions. Konkurenční boj není pouze v oblasti klientské, ale také personální, z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Z tohoto hlediska je konkurentem jakákoliv společnost vyvíjející ve stejných programovacích jazycích. Za faktory ovlivňující potenciální uchazeče lze považovat:

- používané technologie a jejich úroveň,
- stabilita společnosti,
- značka společnosti a veškeré komponenty ji utvářející,
- možnosti finančního ohodnocení,
- úroveň konkurence,
- způsob vývoje SW,
- ztotožnění se s cíli, vizí a strategií podniku,
- originalita a smysluplnost projektů,
- postavení firmy na trhu.

Z klientského hlediska lze za hlavní faktory považovat:

- komplexnost dodávaných služeb,
- cena a čas dodání služeb,
- kvalita, jednoduchost a udržitelnost řešení,
- dodržování smluvených termínů,
- stabilita společnosti,
- hotové projekty a reference klientů,
- úroveň poskytovaných služeb konkurence,
- pověst společnosti, seriózní jednání,
- možnost dlouhodobé spolupráce.

Potenciální konkurenti:

Lze říct, že případný nový konkurent musí počítat s bariérami vstupu do odvětví, kdy stěžejní jsou znalosti v oboru. Další překážkou je již zmíněný nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Faktory, jež mají vliv na příchod potenciálních konkurentů:

- úroveň znalostí v oboru,
- získávání kvalifikovaných zaměstnanců,
- neustále se vyvíjející technologie,
- síla značky,
- kvalita strategie a jedinečnost know-how,
- nasycenost trhu.

Dodavatelé:

Za jednoho z nejdůležitějších dodavatelů lze považovat dodavatele stabilního internetového připojení. Nezáleží pouze na kvalitním připojení, ale také na veškerém servisu v případě poruchy. Důležití jsou také spolehliví poskytovatelé a správci fyzických i virtuálních serverů. Podstatní jsou i dodavatelé nástrojů, pomocí kterých společnost vyvíjí a udržuje v chodu své projekty.

V případě poskytovatelů serverů dochází k dopředné integraci, kdy je na nich společnost závislá, a jejich změna by byla velmi náročná a nákladná. Z těchto důvodů mají dodavatelsko-odběratelskou výhodu a možnost prokazovat značnou vyjednávací sílu.

Faktory:

- závislost na dodavateli,
- smluvní podmínky,
- množství alternativních dodavatelů,
- vládní regulace,
- prosperita dodavatelů,
- legislativní úpravy,
- přidaná hodnota dodavatele,
- aktuální situace na trhu.

Odběratelé:

Produkty společnosti Digital Solutions nejsou levné a obecně aplikovatelné, ba naopak jsou spíše finančně nákladné, velmi specifické, vyvíjené na míru a atraktivní především pro další firmy. Klienti mají ve většině případů vysokou vyjednávací sílu, ovšem pokud jsou to zákazníci

dlouhodobí, jejich vyjednávací síla klesá, jelikož také nemají zájem o ztrátu svého dodavatele SW.

V tomto případě dochází ke zpětné integraci, protože čím méně má společnost klientů, tím silnější je jejich vyjednávací pozice vůči Digital Solutions.

Faktory:

- finanční situace klientů,
- platební morálka,
- budoucí záměry klientů,
- stabilita a prosperita klienta,
- náklady na vývoj SW,
- plánování práce,
- vyjednávací síla klienta,
- rychlost reakce na technologický pokrok,
- klientova přidaná hodnota z dodaného SW.

Substituty:

Toto odvětví je velmi dynamické a lze se domnívat, že ho do budoucna čeká další rozvoj. Z toho důvodu musí DS jednat dle svých zavedených strategií, vymýšlet a zavádět užitečné inovace, jež zlepší pozici podniku a zkvalitní poskytované služby.

Čistý substitut, ve smyslu stejného systému, pravděpodobně nebude nikdy existovat, neboť se jedná o SW na míru podle klienta. Nicméně existence substitutu, ve smyslu kvality poskytovaných služeb, je velmi pravděpodobná. Nejen, že si společnost chce udržet stávající klienty, ale také má v úmyslu oslovit potenciální nové klienty. Z čehož vyplývá, že pro udržení a posílení výhodné pozice na trhu, je nezbytné se neustále v rámci vývoje vzdělávat a zlepšovat marketingové aktivity.

Faktory:

- technický a technologický pokrok,
- inovace a schopnost jejich aplikace,
- um držet krok s trendy,
- vzdělávání se,
- stanovená strategie a schopnost její aplikace,
- marketingové aktivity,
- požadavky klientů,

- rozvoj trhu,
- zvýšená poptávka po SW na míru.

3.3 Rozšířený marketingový mix Digital Solutions, s.r.o.

V marketingovém mixu je analyzován produkt, cena, distribuční cesty, propagace, lidé a procesy.

Produkt

Společnost Digital Solutions nabízí zásadně nehmotné produkty, tj. služby v oblasti IT. Tyto služby lze rozdělit na vývoj software na míru, webových aplikací a mobilních aplikací. Produkt podniku lze označit jako dlouhodobě spotřebovávaný a podporující ekonomické činnosti klientů. Jádrem každého produktu je vývoj, vyvíjená aplikace či IS. Vlastním produktem je design, funkčnost a jednoduchost IS či aplikace, a kvalita vývoje. Produktem rozšířeným jsou služby poskytované spolu s primární činností, tedy vývojem. Například implementace rozšíření, opravy vyvstalých chyb, správa a monitoring společností spravovaných produktů, pravidelné upgrady, optimalizace procesu a výkonu, zavádění inovací, nebo registrace a správa domén potřebných pro projekt.

K vývoji všech typů služeb je potřeba kvalifikovaných pracovníků, hardwarové a softwarové zázemí. Pro společnost pracuje 27 kvalifikovaných pracovníků. Pro každého z nich je k dispozici pracovní místo s ergonomickou židlí, polohovatelným stolem, dvěma monitory, klávesnicí, myší a případně dokovací stanicí. Kanceláře jsou klimatizované a pracovníci mají k dispozici kuchyňku a sociální zázemí. SW nástroje potřebné k vývoji jsou společností zajištěny a pracovníkům poskytnuty. Práce probíhá zásadně v týmech, kde jsou obsaženy tyto pozice: Backend Developer, Frontend Developer, Product Owner a Test Engineer. Mimo týmy existují tzv. sdílené pozice, kterými jsou DevOps, UX/UI specialista a System Architect.

Vlastnosti produktů jsou ovlivněny primárně zkušenostmi a dispozicemi pracovníků. Dále také nástroji, které společnost poskytuje k vývoji a výkonností hardwaru. Nicméně lidský faktor je zásadní, a proto společnost cílí na spokojenost pracovníků, podporuje pro inovativní prostředí a podněcuje jejich rozvoj i vzdělávání.

Cena

Společnost Digital Solutions nemá pevně stanovený ceník svých služeb. Cena, jakožto i řešení, jsou stanovovány individuálně, přímo na míru klientovi. Obojí vychází z odhadované

náročnosti řešení a poptávky klienta, která může být naprosto různorodá. V poptávce se může jednat například o následující typy služeb:

- systémová integrace,
- multiplatformní aplikace,
- API vývoj,
- modernizace aplikací,
- redesign systému,
- vývoj celých projektů.

Princip systémové aplikace spočívá v napojení systému na systém obchodních partnerů, nebo propojení více aplikací, které spolu nekomunikují, v jeden fungující celek. Užitím multiplatformních aplikací se rozumí vývoj univerzálních aplikací, jež umožní zaměstnancům klienta pracovat na jakémkoliv zařízení bez vlivu na rychlost či výkon. API vývoj se užívá tehdy, má-li klient již hotovou frontend aplikaci a potřebuje pouze backend řešení. Tedy tu část aplikace, jež slouží k administraci webu a ke zpracování dat. Modernizace aplikací je požadována zejména tehdy, kdy klient má aplikaci, bez níž nemůže firma fungovat, ale která se potýká s technickým dluhem, je zastaralá nebo špatně ovladatelná.

Redesign je užít v momentě, je-li vzhled, užití systému či aplikace nevyhovující. Řešením je následně návrh několika obrazovek webové aplikace, specifikace designu systému a komponent. Vývojem celých projektů jsou myšleny jednorázové projekty od 3 900 000,- Kč, nebo projekty s kontinuálním vývojem. V takovém případě je nejlepší volba pronájem celého týmu, který se sestává z výše uvedených pozic. Závěrem je nutno znovu podotknout, že ceny se odvíjí od zadání klienta. A zadání je vždy individuální, může jím být jedna z výše uvedených služeb, jejich kombinace, nebo komplexní vývoj zahrnující výše uvedené a mnohé další.

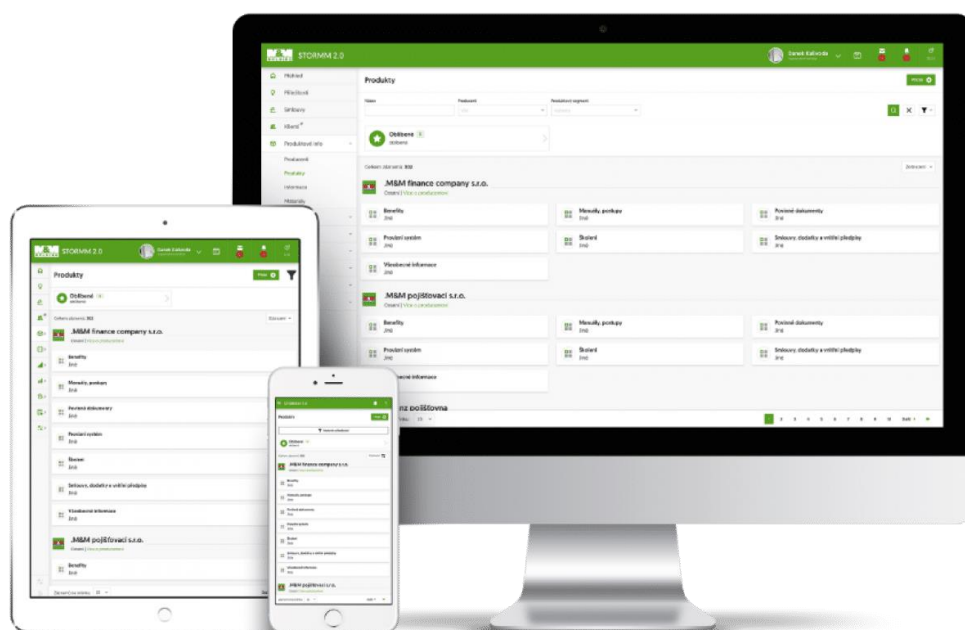
Distribuční cesty

Vzhledem k povaze produktu i trhu, na němž podnik působí, nedochází ke klasické distribuci ve smyslu dodávání na určité místo. Distribuce probíhá prostřednictvím IT technologií a jedná se o přímý model, kdy jsou služby dodávány přímo konečným zákazníkům, tj. klientům na základě smluvených parametrů. Společnost nenabízí potenciálním klientům konkrétní řešení, ale možnosti jejich řešení. Od přímé distribuce a výše uvedených specifikací se odvíjí také způsob zvolené prezentace.

Propagace

Způsob propagace je determinován modelem distribuce, potažmo i produktem samotným. Nelze propagovat konkrétní řešení, jen jeho možnosti a společnost jako takovou, což dává společnosti jistou flexibilitu i neurčitost. Za hlavní nástroj související s propagací vůči klientům lze označit designový web společnosti (<https://digital.cz/>), kde mimo výčtu možností řešení a poptávkového formuláře, může potenciální klient najít také reference hotových projektů, z nichž 98 % má uživatelskou recenzi. V souvislosti s webovou stránkou má společnost zapnutou propagaci na Google.

Každá reference obsahuje název, stručný úvod, specifikaci klienta a požadovaného řešení, dále způsob řešení, jeho úskalí, průběh, výsledné řešení, použité technologie a ilustrace projektu. V Příloha A – Struktura reference z webových stránek Digital Solutions je vyobrazena reálná reference a její stavba. Na Obrázek 10: Ilustrace projektu je ukázka prezentované ilustrace projektu informačního systému pro M&M Reality Holding, a.s.



Obrázek 10: Ilustrace projektu

Zdroj: (Digital Solutions, 2021b)

V rámci public relations a získávání příznivé publicity lze zmínit budování své značky a dobrého jména prostřednictvím kvality projektů, ale také kvality pracovního prostředí i podnikové kultury, jež lze pozorovat například na sociálních sítích, kde jsou mimo jiné zveřejněny firemní akce, či projekty spojené se sociální odpovědností. Z posledních projektů lze zmínit darování hardware do škol a podporu krizí zasažených oddělení v nemocnici.

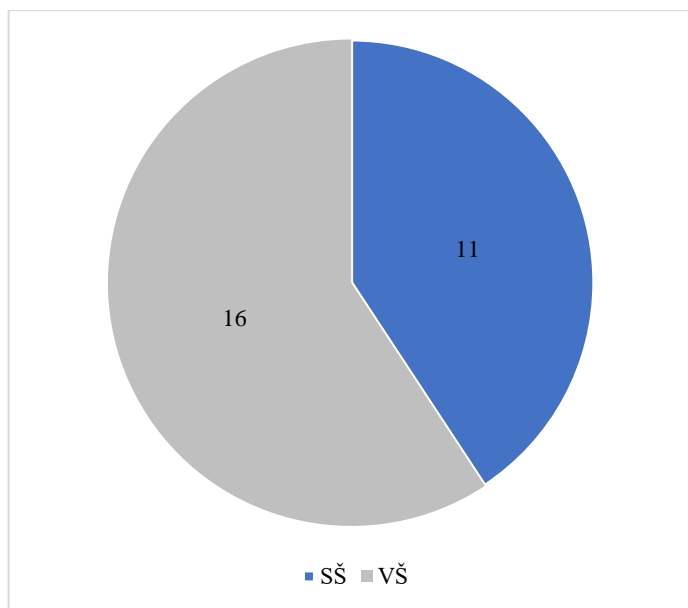
Dále se DS propaguje na již zmíněných sociálních sítích, především na Instagramu a Facebooku, kde sdílí aktuální dění ve společnosti. Na LinkedInu společnost působí spíše prostřednictvím vybraných pracovníků firmy, jež zveřejňují příspěvky týkající se projektů ve společnosti. Již v menší míře působí na Twitteru. V roce 2020 se společnost účastnila a prezentovala na konferenci informačních systémů. Od roku 2021 využívá DS služeb obchodního zástupce, jenž prezentuje společnost potenciálním klientům. V neposlední řadě společnost, respektive její jednatel, píše články s IT tematikou. Aktuálně nejnovější článek vyšel v časopisu IT Systems.

Závěrem lze zmínit reklamu na autech pracovníků, vyvěšené plakáty v místním fit-centru a příležitostné užívání propagačních předmětů, například roll-upů, vlajky, bannerů, promo-stánku, mušich křídel, šablony Google dokumentů, či rozdávání stylových per, sešitů a dárkových tašek. V Příloha B – Vybrané propagační předměty Digital Solutions, s.r.o. lze spatřit podobu vybraných propagačních předmětů společnosti Digital Solutions, jimiž jsou pera, sešit, dárkové tašky, promo-stánek a roll-up. Digital Solutions nevyužívá reklam v médiích typu televize, či rozhlas ani přímého marketingu.

Lidé

Ve společnosti pracují převážně muži. Z 31 pracovníků je pouze 5 žen, z čehož 2 jsou pracovnice úklidu, 2 asistentky a poslední žena pracuje na odborné pozici Test Engineer. Z čehož vyplývá, že tento obor je tvořen převážně mužskou populací, ale i ženy si v něm najdou své místo. Průměrný věk pracovníků je přibližně 32 let, přičemž nejmladšímu je 23 let a nejstaršímu pracovníkovi 43 let. I přes velký věkový rozptyl spolu všichni pracovníci dokážou komunikovat a vytvářet příjemné, neformální a produktivní pracovní prostředí.

Jak lze vidět na Obrázek 11: Struktura vzdělání pracovníků Digital Solutions, s.r.o., tak 60 % z odborných pracovníků dosáhlo vysokoškolského vzdělání, tedy bakaláře nebo inženýra. Zbýlých 40 % dosáhlo alespoň středoškolského vzdělání s maturitou, přičemž 2 pracovníci si dodělávají vysokoškolské studium. Výchozí počet pro Obrázek 11 je 27 pracovníků. Do celkového počtu se nepočítají úklidové pracovnice a asistentky.

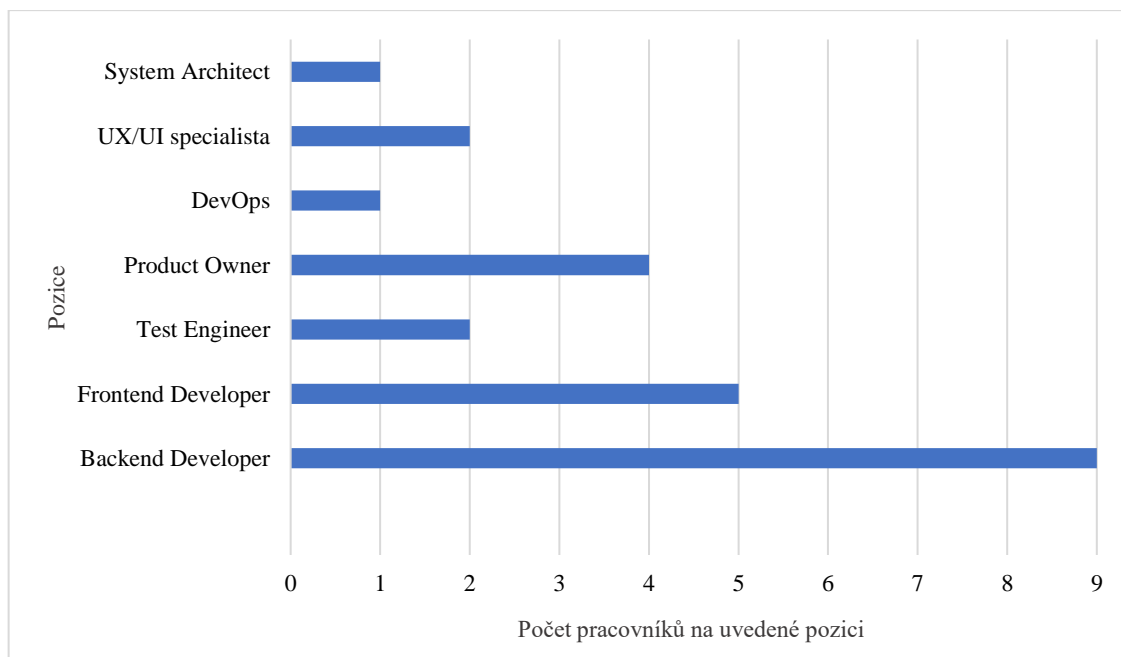


Obrázek 11: Struktura vzdělání pracovníků Digital Solutions, s.r.o.

Zdroj: Zpracováno dle (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Z hlediska osob lze pracovníky rozdělit také dle pozic. Do výsledného rozdělení nejsou započítány úklidové pracovnice, asistentky, vedoucí pracovníci a obchodní zástupce, proto je výsledný počet pracovníků 24. Jak vyplývá z Obrázek 12: Struktura odborných pozic v Digital Solutions, s.r.o., tak Backend Developerů je ve společnosti nejvíce. Z celkového počtu 24 specialistů je 9 BE, je tomu z toho důvodu, že backendové práce bývá na projektech nejvíce. Na každý tým připadají 3 BE programátoři. Druhá nejvíce obsazovaná je pozice Frontend developera, kdy je ve společnosti 5 FE vývojářů. Řešení frontendu je druhá nejčastější činnost na projektu.

Dále 4 Product Owněři, kdy 3 z nich pracují s pevně daným týmem a čtvrtý PO pracuje na více projektech najednou a jeho tým je pro každý projekt proměnlivý. Další uvedenou pozicí je UX/UI specialista, které jsou ve firmě 2. A pozice zastoupené po jednom specialistovi jsou DevOps a Systém Architect. Spolu s UX/UI specialisty jsou poslední dvě uvedené pozice sdílené pro všechny týmy a projekty, dle potřeby.



Obrázek 12: Struktura odborných pozic v Digital Solutions, s.r.o.

Zdroj: Zpracováno dle (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Procesy

V Digital Solutions je uplatňována metodika agilního vývoje, což znamená, že je systém vyvíjen a doručován průběžně po menších částech, tzv. inkrementálně. Plánování práce probíhá ve 14denních cyklech tzv. sprintech. Po skončení sprintu je práce odevzdávána a prezentována klientovi. Celý proces je pro klienta transparentní.

Proces vývoje probíhá v následujících krocích: naplánování práce na sprintu – vývoj jednotlivých úkolů – jejich otestování – akceptace – vydání změn – konzultace s klientem.

3.4 SWOT Analýza Digital Solutions, s.r.o.

Informace potřebné k sestavení SWOT analýzy jsou čerpány z již zpracovaných analýz a marketingového mixu. SWOT analýza dále obsahuje údaje o společnosti, které vychází z vnitřních dokumentů podniku a z vlastních zkušeností autorky, vyplývajících ze zaměstnání v analyzovaném podniku.

SWOT analýzu vytvořenou na podnik lze najít v **Tabulka 1: SWOT analýza Digital Solutions, s.r.o.**

Tabulka 1: SWOT analýza Digital Solutions, s.r.o.

	Silné stránky	Slabé stránky
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	Zkušenosti a loajální pracovníci Služby na míru klientovi Poskytování konkurenční výhody klientům Inkrementální vývoj Užívání SCRUM metodiky Užívání prověřených technologií Schopnost inovovat Firemní kultura a prostředí Podpora vzdělávání a rozvoje Webové stránky podniku	Vysoká cena vyvíjených řešení Marketingové aktivity Silné postavení klienta při vývoji Značka společnosti
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	Příležitosti	Hrozby
	Mnoho potenciálních klientů Technologický vývoj Potenciál sociálních sítí Možnost prezentace na internetu	Změny v legislativě, daňová reforma Růst počtu společností poskytující obdobnou službu Nedostatečný zájem klientů a uchazečů Obavy klientů z modernizace

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky podniku se bezpodmínečně řadí zkušenosti a loajální pracovníci, bez kterých by vývoj nebyl možný. Dále skutečnost, že služby jsou poskytovány přímo na míru klientovi, což mu poskytuje konkurenční výhodu v daném oboru a s tím spojená spokojenost klientů. Vývoj samotný probíhá rychle, ale kvalitně, za užití metodiky SCRUM. Systém je dodáván inkrementálně, tzn. práce je odevzdávána v krátkých, 14denních cyklech. Při vývoji jsou používány moderní, ale stabilní a prověřené technologie. V neposlední řadě jsou silnými stránkami kvalitní firemní kultura a prostředí mající pozitivní dopad na pracovníky i vývoj SW. Především ve smyslu, že dané prostředí lze označit jako pro inovativní. Inovacím i dalšímu rozvoji jsou nakloněni pracovníci i vedení samotné.

Naopak mezi slabé stránky lze zařadit poměrně vysokou cenu vyvíjených řešení a nedostatky v marketingových aktivitách. Dále také lokalita společnosti, jež ovlivňuje společnost především v získávání pracovníků, a hodnotná značka, jež je ale neefektivně propagovaná. Respektive není plně využit potenciál značky společnosti. A jako poslední lze zmínit silné postavení klienta, respektive moc, kterou disponuje v rámci zadávání vývoje. Klient má hlavní slovo a může tak významně vstupovat do vývojových činností, což může být také kontraproduktivní. Zejména z toho důvodu, že klient nezná technické souvislosti vývoje i celého systému.

Co se týče zkoumaného vnějšího prostředí, tedy příležitostí a hrozeb, lze zahrnout následující. Mezi největší příležitosti Digital Solutions, s.r.o. patří velké množství potenciálních klientů, technologický vývoj, potenciál sociálních sítí a možnost prezentace na internetu. Mezi hrozby lze zařadit růst potenciální konkurence s obdobnou službou, nedostatečný zájem zákazníků a uchazečů, a také možné změny v legislativě mající vliv na společnost nebo její klienty.

S-O hodnocení: „silné stránky vs příležitosti“

Díky silným stránkám, které Digital Solutions má, lze využít mnohých příležitostí na trhu. Potenciální klienty je možné oslovit především díky schopným zaměstnancům, kteří tvoří základ každého projektu, službám na míru, poskytování konkurenční výhody a inkrementálnímu vývoji. V rámci získávání klientů je také důležitá silná stránka, kterou představují webové stránky společnosti, které jsou zaměřené na klienty pomocí prezentace hotových projektů.

Další příležitostí je technologický vývoj, který lze využít díky schopnosti pracovníků i společnosti inovovat, a díky firemní kultuře podniku. Obecně díky přístupu, který je zakořeněn v každém pracovníkovi a který prostupuje všemi vrstvami podniku. V dnešní době je obrovskou příležitostí využití internetu a sociálních sítí ke zviditelnění se. Těchto příležitostí se podnik může ujmout především prezentací svého fungování. Ve smyslu propagace sebe, způsobu používání technologií, informací o zaváděných inovacích, či o firemní kultuře a vzdělávání.

W-O hodnocení: „příležitosti vs slabé stránky“

Velké množství potenciálních klientů a skutečnost, že společnost dokáže držet krok s technologickým vývojem, by mohla pomoci v minimalizaci slabiny, kterou je vysoká cena vývoje na míru. Pomocí příležitosti, kterou nabízí prezentace na internetu a sociálních sítích, lze efektivně podpořit a značně vylepšit marketingové aktivity, potažmo také posílit značku společnosti.

S-T hodnocení: „silné stránky vs hrozby“

Mezi silné stránky patří, mimo jiné, již zmiňované kvalitní služby na míru, zkušený vývojový tým, poskytování konkurenční výhody klientům, inkrementální vývoj, schopnost inovovat a užívání prověřených technologií. Tyto silné stránky sice nezabrání konkurenci ve vstupu na trh ani jejímu rozvoji, ale dokážou pozitivně působit na další klienty a posilovat tak pozici podniku na trhu. A zároveň tím, že společnost využívá prověřené a oficiálně licencované

technologie, buduje stabilní vývojářské týmy, platí daně a zavádí ISO 27001, eliminuje rizika. Čímž by mohla rozptýlit obavy potenciálních klientů z modernizace.

Vybrané silné stránky, kterými jsou inkrementální vývoj, podpora inovací, produktivní a zdravá firemní kultura, kvalitní pracovní prostředí, podpora vzdělávání, užívání vývojové metodiky SCRUM a prověřených technologií, mohou silně napomoci ke snížení hrozby, kterou představuje nedostatečný zájem uchazečů. Lze se domnívat, že kvalitní uchazeči působící v tomto odvětví, se zajímají především o společnosti, které jsou otevřeny inovacím, podporují vzdělávání a rozvoj pracovníků, a které disponují odpovídající firemní kulturou i pracovním prostředím. Aktivní užívání metody SCRUM a podpora vývoje pomocí prověřených technologií je už takzvaně bonus.

W-T hodnocení: „hrozby vs slabé stránky“

Lze se domnívat, že zlepšení marketingových aktivit a posílení své značky by mohlo mít vliv jak na potenciální uchazeče, tak na klienty. Každého by dozajista zajímalo jiné sdělení. V klientské úrovni by zároveň mohla mít pozitivní vliv i slabina, kterou je silné postavení klienta. Lze se domnívat, že možnost klienta se angažovat na vyvíjeném produktu je atraktivní. Příliš benevolentní přístup vůči klientovi by se mohl prodražit. Nicméně z tohoto a dalších důvodů v podniku existuje pozice jménem Product Owner, jež může podněty klienta řídit v souladu s technickými možnostmi.

Vyhodnocení analýz

Z výše provedených analýz lze vyvodit, že společnost Digital Solutions, s.r.o. má v rámci klientů, v daném konkurenčním prostředí, relativně výhodné postavení. Nejen díky poskytování služeb přímo na míru klientovi, komplexnosti poskytovaných služeb, efektivitě v rámci vyvíjených aktivit, ale také díky tomu, že moderní technologie se stávají nedílnou součástí životů jedinců i firem, kvalita života je na vysoké úrovni a internet je všudypřítomný.

Z dalších prvků majících pozitivní vliv na postavení podniku, lze jmenovat značku firmy, schopnost aplikace technologického pokroku, kvalitu a jednoduchost dodávaných řešení, reference potvrzující vlastnosti řešení, letité působení na trhu a s tím související velké množství zkušeností. Kvalita vývoje je determinována také pracovníky, kteří se podílí na vývoji. Z tohoto důvodu jsou součástí, jež mají vliv, také kvalifikace a zkušenosti pracovníků, podpora jejich rozvoje a vzdělávání a různé zastoupení pozic, jež umožňuje komplexnost řešení. Digital Solutions své podnikání podřizuje legislativě.

Důvodem, proč ale nemá dominantní postavení na B2B trhu, může být fakt, že vývoj na míru je velice nákladná záležitost a klienti mnohdy dají přednost levnější, leč ne příliš komplexní, variantě.

Analýzy rovněž poukazují na personální trh, kde je značná konkurence. Ačkoliv je IT obor na trhu práce velice lukrativní, tak poptávka po uchazečích stále převyšuje nabídku a na trhu je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Lze se domnívat, že v náboru hraje roli také demografická poloha. Pražské společnosti mají v tomto směru výhodnou pozici. Zlepšování svého postavení vůči potenciálním uchazečům může podnik podpořit budováním silné značky zaměstnavatele, prezentací užívání metodiky SCRUM, podnikové kultury a pracovního prostředí. Podniková kultura i pracovní prostředí je v Digital Solutions na poměrně vysoké úrovni. Z hlediska uchazečů by mohl být zajímavý také přístup k inovacím a vzdělávání. Kulturu podniku lze označit jako pro inovativní. Vzdělávání i rozvoj pracovníků je podporován.

4 ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Diplomová práce si klade za cíl analyzovat vybrané činnosti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, kterým je Digital Solutions. Důraz je kladen na analýzu náborových činností, prováděných v souvislosti s pozicemi hledanými v roce 2020. K analýze jsou využity poznatky vycházející z letitého působení autorky ve společnosti a zkušenosti, jež získala během účasti na výběrovém řízení v roce 2020. Na základě provedeného sběru dat a uskutečněných analýz práce navrhuje doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění náborového procesu.

Tato kapitola se zabývá tou částí náboru, jež začíná upoutáním uchazeče, pomocí značky zaměstnavatele, a končí jeho přijetím a adaptací. Konkrétně se jedná o tyto činnosti a oblasti:

- upoutání uchazeče, značka zaměstnavatele,
- tvorba inzerátu, inzerce,
- komunikace s uchazeči,
- komunikační nástroje,
- kariérní stránky,
- vedení pohovorů, zpětná vazba,
- přijetí, forma spolupráce,
- adaptace.

Aktuálně v podniku probíhá nábor spíše pasivní, tedy pomocí inzerce a budování značky zaměstnavatele. Není využíváno personálních společností ani recruiterů.

4.1 Značka zaměstnavatele

Tato podkapitola se věnuje značce společnosti Digital Solutions, jejímu budování a prezentování. Na budování značky se podílí mnoho aspektů, blíže analyzovány jsou následující:

- podniková kultura,
- vztahy na pracovišti, komunikace,
- firemní prostředí,
- sdílení hodnot, vize,
- odměňování,
- pracovní podmínky,
- poskytované benefity,
- firemní akce,

- přínos společnosti pro vývojářskou komunitu.

Podnikovou kulturu společnosti lze označit za velice kvalitní. Z teoretického hlediska ji lze nazvat jako kulturu přátelských experimentů. Tedy kulturu, jež se vyznačuje týmovou prací, kolektivem, jenž drží při sobě, a mezi jejími členy probíhá efektivní komunikace. Atmosféra je otevřená novým nápadům, inovacím a experimentům, případné chyby jsou tolerovány, úspěchy pracovníků řádně odměňovány. Informace jsou transparentní a nápady i emoce jsou sdíleny. V DS existuje několik týmu, jejich hlavní členění je na tzv. Blue team, Red team a Green team. Blue a Green team jsou týmy vývojářské, Red team je tým tvořený asistentkami a pracovníkem na pozici DevOps. Oba vývojářské týmy se dále člení. Členění vychází z projektů, na kterých tým pracuje, případně z pracovních podmínek, či vlastností týmu.

Členění do týmů se odráží také v organizační struktuře, jež je relativně plochá. Ve společnosti existuje jeden jednatel (CEO) a jeden technický ředitel (CTO), což jsou jediné dvě nadřazené pozice. CEO i CTO se vzájemně doplňují a spolupracují. Dá se říct, že týmy se zodpovídají buď CEO, nebo CTO. Oba mají na starost činnosti, jež mají podstatný vliv na řízení a směřování firmy. Ostatní pracovníci, tedy členové týmu spolupracují. Mezi členy není nikdo, kdo by byl ostatním členům nadřazený. Týmy fungují v souladu s metodou SCRUM, která definuje, jak SCRUM tým, tak způsob vývoje, který s ním souvisí. V tomto ohledu je nutné zmínit, že v rámci této metodiky, probíhá společné plánování práce. Všichni členové týmu se na plánování podílí a tím pádem mají všichni stejný cíl, na jehož dosažení spolupracují.

Podnikovou kulturu dále utváří kolektiv, vztahy mezi pracovníky i vzájemná komunikace. Kolektiv lze charakterizovat jako soudržný. Je tomu také z toho důvodu, že členové sdílí podobné hodnoty, ztotožňují se s vizí společnosti i s tím, jak probíhá práce v DS. Vztahy mezi pracovníky a vedením, i pracovníky samotnými, jsou spíše neformální. Informace jsou transparentní, není kladen rozdíl mezi pozicemi ani týmy, všichni mají totožné informace. Pouze s tím rozdílem, že hlavní příjemce informace zná podrobnosti. Všichni ve společnosti si tykají, komunikují spolu jako přátelé a používají přezdívky.

Komunikace probíhá buď fyzicky, nebo přes interní komunikátor jménem Slack, který umožňuje rychlou komunikaci a mnoho personalizačních rozšíření. Kupříkladu upravení jmen na přezdívky, nebo vytvoření a přidání vlastních emotikon. V ikonách se odráží například aktuální dění, oblíbené filmy, vtipná videa, týmové vtipy, zájmy pracovníků, ale také nejruznější interní zážitky z teambuildingů a jiných firemních akcí. Mezi ikonami lze mnohdy najít také obličej nějakého z kolegů / kolegyň. Tyto formy komunikace ve Slacku lze považovat za firemní artefakty, které dotváří podnikovou kulturu. Pracovní problémy jsou obvykle řešeny

přímo mezi pracovníky v otevřené komunikaci, kde k jejich řešení může přispět jakýkoliv další zainteresovaný pracovník. Transparentně je komunikována také zpětná vazba, ať už pozitivní, nebo negativní. Samozřejmě vyjma zpětné vazby, jež patří konkrétnímu jedinci. Styl oblékání je neformální, což se týká nejen vývojářů, ale také jednatele i asistentek.

Atmosféru v podniku lze označit jako uvolněnou, podporující nové nápady a zlepšení. Především v Green teamu vstupuje nadřazený do činností týmů jen zřídka. Je obvyklé, že si pracovníci z vlastní iniciativy studují a učí se používat nové technologie a postupy, které poté aplikují a tím zefektivní proces. Je běžné, že když se pracovník naučí něco nového a přínosného, tak se o to následně podělí s ostatními pracovníky, čímž rozšíří jejich znalosti. Tato činnost je v podniku nazývána jako „zájmovka“, pro účely této práce bude používán název „workshop“. Fotografie zachycující workshopy na téma WebSocketsy a kvalita kódu lze nalézt v Příloha C – Interní workshop. Je patrné, že nikdo z pracovníků nemá tendenci upevňovat svou pozici tím, že by věděl víc než ostatní a nechtěl se o své zkušenosti podělit. Ba naopak, cílem je společný posun, tzn. aby celá firma prosperovala. Seniornější vývojáři přirozeně pomáhají těm méně zkušeným. K chybám je v Digital Solutions přistupováno pomocí následujícího hesla „chybovat je lidské“. Chyby jsou zde v jisté míře tolerovány, neboť je brán zřetel na motto „pád není protiklad úspěchu, ale jeho součást“.

Vedení si je vědomo významnosti firemní kultury, proto často volí tolerantní přístup, který napomáhá jejímu rozvoji. Například s příchodem krize, způsobené pandemií Covid-19, se v DS zavedly jistá opatření, mnoho bonusů bylo omezeno, a začalo se výrazněji řešit cash-flow společnosti. Při optimalizaci se vedení snažilo vyhnout úplnému vyřazení nějakého z benefitů. Lze uvést modelovou situaci, jež také vypovídá o tolerantnosti vedení. Kdy společnost zakoupí nástroj napomáhající ke zlepšení vývoje, ale tato technologie nebude nějakou dobu po investici generovat výnos. Lze se domnívat, že v takové situaci, by některé podniky přestaly ono zlepšení podporovat, v DS nikoliv. Z čehož vyplývá, že se vedení snaží zaměřovat spíše na dlouhodobé přínosy, než na okamžitý zisk.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá, jak z vlastní iniciativy, vzájemně uvnitř podniku, tak i externě, tedy pomocí školení, či účasti na konferencích. Vzdelávání je podporováno společností. Ve většině případů je iniciativa ohledně vzdělávání vyvíjena pracovníkem, který předloží nápad na konferenci či školení, kterého by se rád účastnil. V roce 2019 se účastnil jeden z kolegů několikadenního školení v Amsterdamu. Výjimkou ale také nejsou školení iniciovaná podnikem, kdy je zajištěn školitel. Lektorem bývá osoba, jež má bohaté zkušenosti

v oboru. Téma školení je zpravidla konzultováno s pracovníky tak, aby byl přednes co nejvíce zajímavý a užitečný pro posluchače.

Dalším podstatným aspektem je pracovní prostředí, které je kvalitní a moderní. Společnost sídlí v samém centru Pardubic a svým pracovníkům poskytuje oplocené parkovací stání. Ke svým aktivitám využívá DS celá 4 patra budovy, kde na prvním poschodí lze nalézt recepci s velkou zasedací místností, malou kanceláři, kuchyňkou a sociálním zázemím. Druhé a třetí patro mají rozložení obdobné. Na každém z nich se nachází dvě vývojářské kanceláře, do kterých se pohodlně vejde 6, maximálně 8 pracovních míst. Na každém vývojářském patře se nachází také kuchyňka, malá zasedací místnost a dostatek sociálních zázemí. A na 4. patře je firemní mezonetový byt. Veškeré prostory byly relativně nedávno zrekonstruovány. Kanceláře jsou ukryty za bezpečnostními dveřmi, k jejichž otevření je nutné vlastnit čip s přístupem. Chodba je monitorována kamerovým systémem.

Na chodbě, respektive u vstupů do vývojářských kanceláří, je instalováno herní vybavení. Na 2. patře jsou šipky a na 3. patře designový stolní fotbálek, jež lze najít v Příloha D – Relaxační zázemí. Obojí mohou pracovníci využívat v pracovní době. Recepce, kterou si lze prohlédnout v Příloha E – Recepce, SnackBar, zasedací místnost je centrálním místem všech neoficiálních setkání a pracovním místem obou asistentek. Nachází se zde také bar s občerstvením, kávovar a posezení. V průběhu dne se na recepci zastaví většina pracovníků. Ve velké zasedací místnosti, jež je na stejném patře, lze, mimo v barvách laděného posezení, najít také ping-pongový stůl. Z čehož lze jednoznačně vyvodit, že neformální jednání je přímo podporováno. Fotografie velké zasedací místnosti lze spatřit v Příloha E – Recepce, SnackBar, zasedací místnost.

Každá vývojářská kancelář, respektive pracovní místo obsahuje výškově polohovatelný pracovní stůl, ergonomickou židli, box, koš, dva monitory a drobné technické vybavení jako např. klávesnice, myš, dokovací stanice atp. Dále také televizi a kvalitní reproduktory. V kancelářích v průběhu celé pracovní doby hraje hudba, pouští se videa nejrůznější tematiky, nebo se sledují například sportovní zápasy. Každá kancelář je opatřena klimatizací, několika okny s roletami a velkou tabulí, respektive zdí ošetřenou nátěrem simulujícím tabuli. Za zmínku stojí také zázemí, jež poskytuje každá malá zasedací místnost, kterým je herní konzole X-box včetně her. Pracovníci si i v průběhu pracovní doby mohou zahrát cokoliv, co chtějí. Nejčastěji se hrají fotbalové zápasy viz Příloha D – Relaxační zázemí.

V nejvyšším patře budovy se nachází mezonetový byt, jeho fotografie lze nalézt v Příloha F – Firemní byt. Byt má mnoho užití. Za normálních okolností slouží k relaxaci, odpočinku, osprchování se po sportovním výkonu, nebo ke snědení obědu. Ve výjimečných situacích, se z něj stává útočiště pro kolegy, nebo hosty ze vzdálenějších koutů republiky, jež tu potřebují přespát. 2x až 3x do roka se promění v zázemí pro tradiční firemní událost, konkrétně velmi oblíbený, grilovací večírek. Jak lze vidět v Příloha F – Firemní byt, v bytě je k dispozici plně vybavený jídelní kout, pohodlná sedací souprava s TV, postel, relaxační koutek s vodní dýmkou a sociální zázemí včetně ručníků a hygienických potřeb. Nově je z části bytu udělaná herna pro děti. Byt disponuje také terasou.

Z finanční motivace lze zmínit především kvartální odměňování, které vychází z úspěšnosti plnění sprintů. Pracovní podmínky nejsou pevně stanovené. Pracovníci mohou využívat home-officů a Sick-days, své volno si stanovují dle svého uvážení a jejich pracovní doba je flexibilní. Členové vývojářských týmů by měli být v kanceláři přítomni mezi 9–15 h. Daný čas je stanoven především z toho důvodu, že práce probíhá v týmech, a proto je nutné zajistit, aby se tým v jeden čas setkal. Případný čas strávený nad tento rámeček a jeho organizace, je na každém pracovníkovi.

Totéž platí také pro plánování volna. Jedinou podmínkou je komunikace s týmem a zanesení daného volna do sprintu a týmového kalendáře. Volno se plánuje v kontextu sprintů z toho důvodu, že v průběhu Planningu si členové týmu rozdělují úkoly a nehlášené volno by způsobilo komplikace s jejich plněním. Ve sprintu mají pracovníci možnost si vzít neurčité dny volna, které si zvolí flexibilně, dle osobních parametrů. Home-officij fungují srovnatelně. O práci z domu musí být informováni ostatní kolegové a měla by být zanesena v kalendáři. Práce z domu nemůže narušit výkon činností ve sprintu. Kolegové si mohou své mazlíčky vodit s sebou do práce, což znamená, že podnik podporuje pet friendly prostředí. Záběry týkající se pet friendly kanceláře, homeoffice a týmové spolupráce, lze pozorovat v Příloha G – Pracovní podmínky v DS.

Sick-day se obvykle používá v situaci, kdy se pracovník necítí dobře, nemůže se soustředit na práci, nebo si potřebuje odpočinout. Jedná se o den, který může běžně vykázat. Za tento den dostane pracovník zapláceno, jako by byl v práci. Aktuálně se v DS pracuje na další novince, která se nazývá „Tech-Fridays“. Tedy dny, zpravidla pátky, kdy si pracovníci mohou vybrat mezi možnostmi pracovat, nebo si vzít volno. Mimo jiné by měl Tech-Friday napomoci k vyvážení pracovního a osobního života. Pracovníci tento den mohou využít také pro svůj osobní

rozvoj, nebo k předávání znalostí druhým pomocí workshopů. V pracovní době si mohou hledat nové technologie a učit se. Z dalších benefitů lze jmenovat především:

- příspěvek na notebook,
- polepy vozů,
- parkování v centru Pardubic,
- občerstvení na pracovišti,
- tarify,
- fitcentrum, osobní trenér, masáže, fyzioterapie,
- firemní akce.

Jako moderní softwarová firma chce DS zajistit, že mají všichni pracovníci výkonné notebooky, doporučení zní, citují: „*počítač musí být rychlejší než moje hlava*“. Jedinou podmínkou pro získání příspěvku je, že vybraný hardware není poruchový, tzn. při výběru se bere ohled na značku a recenze modelu. V dalším výběru má pracovník absolutní svobodu. Není nijak omezován, ani operačním systémem. Je na uvážení každého jedince, zda vybraný OS bude kompatibilní se softwarem. Výhodou je, že zařízení může pracovník využívat také pro soukromé účely a po dvou letech si může vybrat jiný, samozřejmě s příspěvkem.

Po Pardubicích, ale také v širším okolí, lze spatřit vozy s firemním polepem, jež je zobrazen v Příloha H – Polepy vozů, parkoviště. Výměnou za umístění decentního polepu získávají pracovníci příspěvek na pořízení, či provoz automobilu. Jedná se o oboustranně prospěšný benefit, kdy se firma zviditelní a pracovníkům je měsíčně hrazena odměna. Instalaci i deinstalaci polepu platí Digital Solutions. Polepy jsou připravovány ve spolupráci s grafikem exkluzivně pro každý typ vozu. Každý polep vychází z jednotné šablony, ale jeho přesné umístění je odlišné na hatchbacku, sedanu, kombíku i SUV. Nemluvě o různých značkách a typech aut.

Uživatel tohoto benefitu musí splnit pouze dvě podmínky, kdy jednou je barva laku a druhou stáří vozu. V případě operativních leasingů je příspěvek hrazen po celou dobu jeho trvání. Vozy ve vlastnictví musí být v době instalace polepu staré maximálně 2 roky, příspěvek je poté poskytován po dobu dalších 2 let. U nových automobilů ve vlastnictví je tato doba zpravidla delší, vzhledem k aktuálnímu stavu auta. Barva by měla být bílá, černá, nebo odstíny se těmito barvám blížící. Jiné barevné odstíny musí být schváleny grafikem. Vzhledem k barevnosti polepu by s velkou pravděpodobností jakékoliv jiné barvy vypadaly nevhodně.

Parkování v centru Pardubic je možné nazvat jako komplikované. Ne však pro pracovníky společnosti. Společnost disponuje oploceným a osobitě označeným parkovištěm přímo u jejího sídla. Fotografie personalizovaného DS parkoviště si lze prohlédnout Příloha H – Polepy vozů, parkoviště. Svým pracovníkům nabízí pronájem parkovacích stání s 50 % příspěvkem, nebo dočasné stání. Dočasné parkování je možné buď na místě kolegy, nebo na klientských místech, nejsou-li obsazena. V případě parkování na klientských místech, je povinností pracovníka přispět 50 Kč/den. Příspěvek se hradí pomocí, interně naprogramované, aplikace jménem DS Snackbar, kde je položka „Parkování“.

Občerstvení na pracovišti je neoddělitelný benefit. Všichni pracovníci mají plně k dispozici a zdarma jakékoliv množství kvalitní kávy z domácí pražírny. Z praxe je patrné, že většina vývojářů si den bez kávy(y) nedokáže představit. Mimo tohoto dopingu si mohou pracovníci vybrat jakoukoliv položku ve Snackbaru. To je místo, kde lze najít různé pochutiny. Od těch zdravých až po ty méně zdravé. Svůj výběr opět logují do již zmíněné aplikace DS Snackbar. Snackbar je zveřejněn v Příloha E – Recepce, Snackbar, zasedací místnost.

Díky většímu odběru služeb od jednoho mobilního operátora, DS nabízí využití zvýhodněných mobilních tarifů, aktuálně ve dvou variantách. Za částku 399,- Kč bez DPH, lze získat neomezené volání a SMS + 5 GB dat. Varianta za 420,- Kč bez DPH disponuje také neomezeným voláním i SMS, na rozdíl od levnější varianty ale obsahuje 10 GB dat. Této nabídky mohou využít také rodinní příslušníci pracovníků.

Vzhledem k sedavé podstatě povolání nabízelo Digital Solutions, ještě před krizí, možnost užívání soukromého Fit-centra a služeb osobního trenéra, masérky a fyzioterapeuta. Fitcentrum je vzdálené v docházkové vzdálenosti do 5 minut od sídla společnosti. Pracovníci mohli zcela bezplatně navštěvovat fitcentrum v předem stanovených časech. Po domluvě mohl být v open gymu přítomen také osobní trenér, se kterým bylo možné konzultovat provedení cviků, stravu, zdravý životní styl, užívání vitamínů a minerálů. Bylo možné se také nechat zvážit na váze Tanita, která dokázala podat bližší informace o svalech, tucích, váze atp. Osobní lekce, služby masérky i fyzioterapeuta byly z poloviny hrazené. Byly poskytovány také zvýhodněné vstupy pro rodinné příslušníky.

Nic z tohoto benefitu však díky vládním nařízením již několik měsíců není dostupné. Nicméně s trenérem z fitcentra je společnost v kontaktu na měsíční bázi a jsou v řešení možnosti, v jaké podobě se tento benefit vrátí. Dle posledních zpráv se zdá, že benefit bude

poskytován z velké části jako před krizí, pouze s drobným vylepšením, kterým by mohly být specifické měsíční akce. Kupříkladu trénink ve dvou, kruhové, nebo venkovní tréninky.

Firemní akce jsou na tom obdobně, jako benefit týkající se fitcentra. Nicméně je patrné, že se všichni členové Digital Solutions, včetně vedení, velmi těší na rozvolnění. Již nyní jsou promyšleny varianty událostí na léto a podzim. Firemní akce měly ve společnosti tradici a mnohé z nich se odehrávaly pravidelně. Začátkem roku se vždy konala retrospektiva. Tedy událost, kdy se sešla celá firma a z neformálního i formálního hlediska se připomnělo dění ve společnosti v uplynulém roce. Neformální částí je především shlédnutí tzv. timeliny, což je prezentace plná fotografií a událostí v časovém sledu. Na neformální timelině jsou zaznamenávány nové příchody i odchody pracovníků, konané události, úspěchy a další informace ze života firmy. Formální část mají na starost vedoucí pracovníci. Ta je zaměřena na vývoj v minulých letech a na stanovení vize pro rok následující.

Další nejbližší pravidelná událost, probíhající zpravidla v létě, jsou teambuildingy. Tato týmová akce se koná v horizontu 3 až 4 dnů, kdekoliv po České republice. Lokality i náplň se obvykle liší. V roce 2018 se jelo na Moravu, náplní bylo sjíždění vody, projížďka na kolech a návštěva vinných sklípků. V roce 2019 se teambuilding konal v horském městečku Harrachov. Hlavní náplní bylo překonávání horských výběžků a laser game v autentickém přírodním areálu. Teambuildingy Green teamu mají na starost zpravidla asistentky, na výběru aktivit i lokality se podílí účastníci. Události Blue teamu jsou víceméně v režii CTO. Okamžiky z teambuildingů lze nalézt v Příloha I – Teambuilding. Vysoké nároky jsou kladeny na kvalitu a typ ubytování. Cílem je zajištění maximálního komfortu a soukromí.

V říjnu se vždy konala událost nazvaná Firemní narozeniny. Firemní narozeniny jsou událost, které se účastní pracovníci, partnerky / partneři, děti i zvířecí členové. Je to největší firemní akce, kterou společnost pořádá, z hlediska počtu účastníků, jejich rozmanitosti, programu i počtu dní. Narozeniny byly vždy pořádány v rozpětí 2 až 4 dnů. Při výběru lokality je vyvíjena snaha o zakomponování dojezdové vzdálenosti do 1 hodiny jízdy od Pardubic. Především kvůli mladším účastníkům. Na ubytování jsou kladeny podobné nároky jako u teambuildingů. Program zajišťují a vymýšlí asistentky v kombinaci s externí společností, která obvykle navrhne a zajistí celodenní program. V Příloha J – Firemní narozeniny lze nalézt vybrané fotografie z tohoto typu události.

Vánoční večírek je událost konající se těsně před Vánoci obvykle v sídle společnosti. Je to poslední společná akce v daném roce. Zváni jsou všichni pracovníci včetně svých rodin. Pro

účely této události se využívají prostory zasedací místnosti, firemního bytu a recepce, která je centrálním místem pro catering. Pravidlem bývá, že pracovníci obdrží nějaký dárek od společnosti. Naposledy dostali stylové ponožky viz Příloha K – Vánoční večírek.

V každém měsíci, kdy se nekonala žádná z výše zmíněných události, se pořádalo tzv. „DS pivko“, nebo firemní snídane. Jak vyplývá z názvu, jedná se o akce ryze neformální. Tyto události se konají tradičně poslední čtvrtek v měsíci a jsou jednodenní. Účast je zcela dobrovolná, jako na všech akcích, vyjma retrospektivy, kde je účast doporučena. Snídane probíhá buď ve firmě s tím, že asistentky objednají jídlo z nějakého z místních podniků a uzpůsobí velkou zasedací místnost. Nebo se pracovníci sejdou ve vybraném podniku a posnídají přímo v prostorech kavárny. „DS pivka“ mají mnoho podob. Od párty s grilováním na firemním bytě, přes grilování v místních parcích, sjíždění Labe na paddleboardech, pronájem sportoviště, rezervaci v místních podnicích až po firemní snídani, jak lze vidět v Příloha L – Neformální jednodenní událost.

Všechny výše pořádané události jsou pracovníkům poskytovány zcela bezplatně. Žádný z účastníků, tedy ani rodinní příslušníci, nehradí ani nepřispívají na žádné náklady. Kompletní stravu, ubytování i program hradí Digital Solutions. Pouze na Firemní narozeniny si pracovníci hradí dopravu na místo setkání.

Společnost má také zkušenost s jednou nepravidelnou, výjimečnou akcí, která je nazývána „Remote office“. Jedná se o z části pracovní událost, jejímž principem je změna pracovního prostředí. V podání DS tato událost vypadala tak, že pro ty, kdo se chtěli účastnit, firma pronajala dodávkové vozy pro 9 osob, zajistila a zaplatila luxusní, soukromou vilu v Chorvatsku a navezla do ní veškeré vybavení nutné pro vývoj. Účastníci po celou dobu pracovali ve zkrácené pracovní době a zbytek dne trávili dle sebe, často formou výletů do parků, relaxací u bazénu, návštěvou pláží nebo grilováním. Jelikož je tato událost placená společností jen z části, účastníci si ze svého hradili dopravu do chorvatského Zadaru a stravu. Fotografie vily i organizaci práce a volného času pracovníků lze vidět v Příloha M – Remote Office.

Digital Solutions se ale také angažuje ve vývojářské komunitě, pro kterou pořádá veřejné události s názvem „Sraz přátel PHP v Pardubicích“. PHP srazy mají ve společnosti tradici. Začaly se pořádat již v roce 2016 s původním názvem „Sraz přátel Symfony z Hradce Králové a Pardubic“. Ke změně názvu došlo v roce 2018, od tohoto roku mají všechny srazy název ve spojení s programovacím jazykem PHP. Od roku 2018 pořádalo DS 2 srazy ročně, vždy na jaře / v létě a na podzim / v zimě. V roce 2020 se pořádal pouze jeden sraz na podzim z důvodu

nařízení vlády. Nicméně počet účastníků se každým rokem rozrůstá. 11. srazu přátel PHP, tedy aktuálně poslední události tohoto typu, se účastnilo přes 70 vývojářů. Na podzim roku 2021 plánuje společnost uspořádat 12. sraz v řadě.

Principem této události je umožnění setkání většího počtu vývojářů a předávání zkušeností, znalostí a poznatků z praxe. Společnost na své náklady a náklady spolupořadatelů kompletně zorganizuje sraz a zajistí přednášející. Přednášející jsou osoby z řad vývojářů, kteří mají zajímavé téma, o které se chtějí podělit. Jak bylo již zmíněno, je to událost pro vývojářskou komunitu, takže je nezisková. Vývojáři neplatí žádné vstupné, ani nijak jinak nepřispívají na náklady organizace. Na každém srazu je účastníkům k dispozici bohaté občerstvení. Digital Solutions a partneři se snaží pořádat originální srazy a tím se odlišit. Srazy jsou konány na zajímavých pardubických místech a je zajištěn atraktivní catering, který koresponduje s tématem události, jež zpravidla udává místo, nebo čas.

Kupříkladu letní sraz v 2018 se konal přímo na plující lodi Arnošt, podzimní sraz byl laděn do amerického stylu, neboť se konal v místním podniku Road Cafe bar. V cateringu nechyběly hamburgery, nachos ani donuty. Letní sraz v roce 2019 byl pořádaný přímo na koupališti Cihelna, k dispozici byla také Kunětická zmrzlina přímo v jejich pojízdné „Mňam káře“. Sraz pořádaný 5.12.2019 měl Mikulášské téma. Hosté dostávali mikulášské balíčky a dezerty měly podobu andělských Pavlov a čertovských muffinů. Poslední sraz, konaný v září 2020, se odehrával přímo na nádvoří historických Automatických mlýnů. Catering byl zajištěn prostřednictvím Medychefa, jež v mlýnech působí. Vybrané fotografie zmíněných srazů lze vidět v Příloha N – Sraz přátel PHP v Pardubicích.

Ze sociálních sítí Digital Solutions využívá ke své prezentaci Facebook a Instagram, kde disponuje kompletně a aktuálně vyplněnými profily. Na obou sociálních sítích sdílí veškeré události týkající se života firmy, nebo také například dobročinných událostí, které firma zorganizovala. Tyto příspěvky nejvíce vypovídají o firemní kultuře, pracovním prostředí a atmosféře v podniku. Na IG i FB jsou sdíleny také pracovní výsledky, úspěšné releasy, dokončené projekty, nebo reference klientů. Největší dosah měly příspěvky, kdy se podnik společensky odpovědně angažoval. Konkrétně, když poskytl štědrý dar do nemocnice, nebo když daroval notebook holčičce, jež zachraňovala děti, pod kterými se propadl led. Velký dosah mají také příspěvky týkající se dokončených projektů a vzdělávání. Příspěvky týkající uspořádaných událostí a dalších benefitů mají střední dosah. Lze se však domnívat, že příspěvky pracovní povahy by měly ještě větší dosah na sociální stránce, kde se sdružují osoby, jež by technické a jinak relevantní informace ocenily.

Jako vhodná sociální síť se v tomto ohledu jeví LinkedIn. Společnost ale potenciál této sociální sítě využívá pouze prostřednictvím vybraných pracovníků, kteří jsou na LI aktivní a ve svých příspěvcích zmiňují také společnost. Své pracovní úspěchy společnost prezentuje primárně na své webové stránce <https://digital.cz/>. Jak bylo již zmíněno, jsou zde informace k hotovým projektům i zpětné vazby od klientů. Na Facebooku působí společnost také ve skupině „Péhápkáři“, což je skupina sdružující zhruba 2,6 tisíc specialistů pracujících v PHP. V této skupině sdílí především informace o konaných srazech, a pomocí níž zve a působí na velký počet vývojářů, pro které by sraz mohl být zajímavý.

Na zviditelňování značky společnosti se podílí také pracovníci svou aktivitou. Je obvyklé, že sdílí zveřejněné příspěvky, nebo pozice a pomáhají tak ke zvětšení dosahu. Navíc je z této aktivity patrné, že se ztotožňují s činnostmi organizace.

4.2 Tvorba inzerátu, inzerce

Pro účely této a následujících kapitol jsou analyzovány 3 pozice hledané v průběhu roku 2020, kterými jsou PHP developer, Test Engineer a Product Owner. Inzeráty ke všem zmíněným pozicím lze nalézt v Příloha O, Příloha P a v Příloha Q. Společnost při tvorbě inzerátů dbá, jak na obsah, tak na aktuálnost. Inzeráty jsou upravovány z hlediska týmu, projektů, pozice, ale také času, protože, jak se mění a vyvíjí společnost, tak se upravují také jejich texty. Pro zajištění autentičnosti a správnosti obsažených informací jsou k tvorbě využíváni pracovníci, pracující na stejné pozici a v daném týmu. Společnost při stanovování požadavků na uchazeče vychází z praxe dané pozice, nemá k dispozici sestavené kompetenční modely. Struktura inzerátů společnosti má následující podobu:

- název pozice,
- krátké představení práce, kterou by pracovník v DS vykonával,
- požadavky na uchazeče,
- informace o společnosti,
- závěr, kontakt.

Titulek každého inzerátu obsahuje srozumitelný a jasný název pozice, například „Test Engineer“. V názvu se ale také objevují další informace, jež by mohly uchazeče zaujmout například „dlouhodobé projekty“, nebo „vývoj SW“. Druhou část, aneb krátké představení náplně práce, společnost v inzerátech nazývá „O jakou práci by u nás přesně šlo?“. Zde je zpravidla krátká věta specifikující činnost celé organizace, tedy „Vyvíjíme systémy, na kterých stojí běh a úspěch firem.“. Na tuto větu navazuje seznam úkolů konkrétního pracovníka.

Jednotlivé úkoly jsou popsány z globálního hlediska, konkrétně, srozumitelně, ale zároveň stručně a výstižně. Lze se domnívat, že příjemce textu si je schopen vytvořit rámcový přehled o činnostech vykonávaných na dané pozici. V této části inzerátu lze většinou také nalézt zmínku o týmu, společném cíli a způsobu vývoje.

Dále se čtenář dočte o požadavcích, na něj kladených. Při popisu požadavků se snaží být společnost, co nejvíce osobní a užívat oslovení tak, aby inzerát působil dojmem, že společnost hovoří přímo k němu, což vyplývá již ze samotného názvu této části. Viz „Jak poznáš, že jsi ten pravý/ ta pravá?“. Příklady požadavků uvedených v posledních, zveřejněných inzerátech:

- Používáš vývojové a další diagramy,
- Jsi zodpovědný(á), protože máme volnější procesy,
- Jsi etický(á), protože hrajeme fér,
- Už máš aspoň pár měsíční zkušenosti s testováním,
- Chápeš souvislosti, jak spolu objekty komunikují a jaké mají vlastnosti,
- Baví tě svět IT ... víš které aplikace na trhu jsou dobré a proč,
- Je pro tebe přirozené často komunikovat,
- a mnoho dalších.

Principem je ukázat, že inzerční komunikace s uchazeči, je vedena věcně, ale uvolněně. Za seznamem požadavků je obvykle nějaký dovětek například: „Pokud jsi na všechno odpověděl ANO, jsi pro nás potenciální hvězda! V opačném případě se toho neboj a pošli CV, za pokus to stojí!“ . Při obsazování pozice Test Engineer zněl dovětek takto: „... a je ti jasné, že “aktivní bughunting” není střílení brouků prakem na louce :-)“.

Závěr inzerátu je věnován informacím o společnosti a důvodům, proč by si měl uchazeč vybrat spolupráci právě s Digital Solutions. Jako celý inzerát, je i tato část formována osobitě, věcně, ale stručně. Důvody, proč si vybrat spolupráci s DS, se liší od pozice. Například při hledání PHP developera byly zmíněny technologie, používané vývojové nástroje, smysluplnost projektů a informace o tom, co si kandidát vyzkouší. V inzerátu pro Test Engineera bylo uvedeno, že se Tester účastní tvorby zadání a diskusí s klientem, uvidí výsledky své práce, protože jeho připomínky se zapracovávají přímo v průběhu sprintu. Dále byl uveden způsob, jakým se v DS testuje. Informace o společnosti se dělí na obecné a na informace o benefitech.

Informace o společnosti jsou pro všechny pozice stejné. Je zmíněno, že firma je stabilní, organicky roste, má dlouhodobé klienty a smysluplné projekty. Dále, že vyvíjí na zakázku malé

i velké informační systémy a že má i vlastní produkt. V neposlední řadě společnost uvádí, že několik let doopravdy pracuje v agilní metodice SCRUM. Z benefitů jsou nejčastěji jmenované:

- polohovatelný stůl,
- fitcentrum,
- možnost relaxace a využití herního zázemí,
- káva z malé, soukromé pražírny,
- možnost mít s kým konzultovat / učit se / růst,
- pružná pracovní doba, homeoffice, sick-days.

Způsob, jakým jsou benefity zakomponovány do inzerátu, může vypadat takto:

„Budeš mít s kým konzultovat / učit se. Je jen na tobě, jakou formu si vybereš: placené samo vzdělávání, školení, konference v Česku i zahraničí, nebo pomůžeš zorganizovat veřejnou vzdělávací akci (viz naše Srazy přátel PHP, kterých jsme zorganizovali více než 10) a podílet se tak na rozvoji komunity a regionu.

Chceme, aby ses u nás cítil(a) dobře. Budeš mít polohovatelný stůl, ve volných chvílích si můžeš zajít do našeho fitka, nebo porazit kolegu v oblíbené hře třeba na Xboxu. K chuti může přijít vhod i výborná káva z malé, soukromé pražírny :-)

Budeš mít možnost nastavit si pracovní čas podle sebe (pružná pracovní doba, homeoffice, sick-days).“

V závěru každého inzerátu je uveden kontakt na osobu ze společnosti. U inzerátu pro Product Ownera byly uvedeny také následující kroky, tedy „POŠLI CV > POTKÁME SE > DOSTANEŠ NABÍDKU > MÁŠ NOVÝ JOB“ a informace o osobách, se kterými se během přijímacího řízení uvidí, nebo uslyší. Byly uvedeny konkrétní pozice a jména potenciálních kolegů. Přičemž křestní jména byly psané méně formálně, tedy Ondra, Lucie a Honza. Jak lze vidět v inzerátech uvedených v Příloha O až Příloha Q, v průběhu celého inzerátu se uchazeči týká. Obsah je tvořen v souladu s výše uvedenou strukturou. Informace jsou věcné, konkrétní, neformální, ale přitom stručné a slušné. Celá inzerce probíhá online. Fotografie inzerátů v příloze pochází z kariérní stránky Jobs.cz.

4.3 Komunikace s uchazeči

Komunikace s uchazeči je personalizovaná a individuální. Před zahájením komunikace jsou prohlédnuty zaslané materiály, případně účet na LinkedInu. Každému uchazeči je nejprve zaslána úvodní zpráva. V každé úvodní zprávě nechybí oslovení křestním jménem uchazeče,

důvod zaslání zprávy, tedy zmínka o společnosti a pozici, na kterou se uchazeč hlásí, a poděkování za projevený zájem o pozici. Dále případně informace o termínu, do kdy se z firmy ozvou, nebo dotazy na zkušenosti, nejsou-li patrné z životopisu. Nejčastější otázky ke zkušenostem, především vývojářů, jsou:

- Máte nějakou ukázkou práce, případně kódu, kterou byste mohl(a) zaslat?
- Případně budete-li zasílat projekt, na kterém se podílelo víc lidí, tak jaká byla konkrétně Vaše role?
- Jaké nástroje / technologie jste při tvorbě použil(a)?

Následně, po bližším zhodnocení materiálů, je uchazeč buď pozván do prvního kola, nebo odmítnut. V případě, že s uchazečem nebyla vedena osobní, nebo telefonická komunikace, je možné ho odmítnout po emailu. Společnost dbá na to, aby každý uchazeč dostal odpověď, v co nejkratším časovém úseku. Je-li uchazeč odmítnut na základě vyhodnocení zaslaných informací, pak je obvyklá struktura emailu následující:

- oslovení křestním jménem,
- poděkování a připomenutí společnosti a pozice,
- odmítnutí, důvod,
- zakončení zprávy.

Důvodů odmítnutí existuje mnoho, nicméně je v každém případě nutné jednat s empatií a ohledem na uchazeče. Pokud se na pozici přihlásil junior, jehož znalosti nejsou pro výkon pozice dostačující, tak se v závěru uvádí povzbuzující věty, například: „Tím Vám ale určitě nechci zavírat dveře v Digital Solutions do budoucna. Pokud by Vás někdy zaujala další námi prezentovaná pozice a podařilo se Vám získat více zkušeností v JavaScriptu, klidně se na mě obraťte a můžeme pokračovat v jednání.“.

Je-li uchazeč pozván do výběrového řízení, pak je zpravidla využit telefonický kontakt. V jeho úvodu se představuje odpovědná osoba a připomíná pozici i společnost, neboť uchazeč nezná dané telefonní číslo a může reagovat na více inzerátů. Další část zjišťuje, zda zájem uchazeče o vypsanou pozici stále trvá. Pokud ano, začnou se domlouvat detaily. Uchazečům jsou sdělovány důležité, základní informace, kterými jsou:

- co ho čeká ve výběrovém řízení (např. počet výběrových kol),
- co ho čeká v 1. kole,
- jak a kde proběhne,
- jak dlouho zhruba potrvá,

- s kým se na něm setká.

Jelikož to na jeden hovor může být, i přes stručnost, mnoho informací, tak se z důvodu efektivity zaslá shrnutí do emailu. Tedy datum, čas a místo konání pohovoru. U osobního setkání se přibližuje místo pomocí okolních indicií. V případě pohovoru v Digital Solutions je záchytný bod Masarykovo náměstí. Pokud uchazeč plánuje přijet autem, je naveden na firemní parkoviště. Odehraje-li se pohovor pomocí video hovoru, pak organizátor vytváří událost v kalendáři, generuje odkaz na událost a ten, spolu s instrukcemi k připojení, zaslá uchazeči.

Po prvním kole nastává další rozhodování, zda uchazeče pozvat do 2. kola, nebo odmítnout. Po skončení prvního kola je nutné si domluvit datum, do kdy se uchazeči ozvat a ten dodržet. Případné odmítání probíhá osobněji, tedy po telefonu a je nutné být i konkrétnější v důvodu odmítnutí, neboť uchazeč společnosti věnoval nějaký čas a bylo by neslušné ho odbít obecným, nekonkrétním důvodem. Při poskytování zpětné vazby je nutné mít na paměti lidskost, tedy empatii i upřímnost.

Pozvání do 2. kola probíhá opět telefonicky a jsou sděleny veškeré informace týkající se 2. kola, tedy časová náročnost, s kým se uvidí, co ho čeká, na co se může připravit a případně, co s sebou. Do emailu jsou pak zaslány informace o testu, případně test samotný, spolu se shrnutím, tedy datem, časem, případně informací s kým se uvidí a místem, za předpokladu, že první kolo proběhlo přes videohovor. Je-li součástí emailu test, pak jsou informace k zadání psané přímo osobou pracující na dané pozici.

Po 2. kole následuje závěrečná komunikace, tedy projevení zájmu o daného uchazeče nebo odmítnutí. Obojí probíhá většinou po telefonu. V případě projevení zájmu jsou dále domluveny podrobnosti spolupráce, jež jsou zakončeny podpisem smlouvy a nástupem pracovníka. V opačném případě je uchazeč odmítnut. Čas, který společnosti věnoval, je mnohem větší, než v případě prvního kola, proto je důležité být ještě osobnější a konkrétnější. Pro poskytnutí kvalitní zpětné vazby se nabízí možnost kontaktu s osobami, jež uchazeče prováděly 2. kolem.

4.4 Komunikační nástroje, kariérní stránky

Společnost na sociálních sítích neoslovuje aktivně uchazeče. Provádí pouze obecnou komunikaci, uvedenou v kapitole 2.1 a zveřejňuje, nebo sdílí zveřejněné pozice z kariérní stránky. V tomto ohledu lze zmínit zveřejňování pozic na Facebooku, v části Kariéra u stránky společnosti, obvyklé je i zveřejnění příspěvku o hledání nového kolegy na Instagramu. Na FB i IG se zpravidla hradí propagace, aby měly příspěvky vyšší dosah. Dále lze zmínit sdílení inzerátu na stránce, kde se daní odborníci sdružují, a sdílení inzerátu z kariérní stránky také na

LinkedInu. Hledá-li se pozice PHP developera, tak se inzerát z kariérní stránky sdílí také do Slacku Péhápkářů, kde existuje přímo vlákno #jobs.

Pro inzerci pozice na FB i IG se používá fotografie, jež je pořizována v autentickém prostředí společnosti s reálnými předměty, či kódem viz Příloha R – Ukázka sdílení inzerátu na Facebooku. Na Facebook lze použít tentýž text, jež je zveřejněn na kariérní stránce. Totéž ale neplatí pro Instagram, který vyžaduje mnohem kratší a heslovitější komunikaci. Vhodné je užívání bodů a odkazů na kompletní inzerát, jak lze vidět v Příloha S – Ukázka sdílení inzerátu na Instagramu. Jiné možnosti, jako například inzerce pozic na webové stránce, psaní blogu, spolupráce se školami, či účast na pracovních veletrzích, společnost nevyužívá.

Vyjma systému doporučení, kdy jsou stanoveny odměny za doporučení a jednoduchá pravidla pro získání odměny. Systém nenakazuje ani nepředepisuje žádnou komunikaci mezi pracovníky a potenciálními uchazeči, neboť ta, musí být přirozená. Nicméně celý systém doporučení není ve společnosti příliš komunikovaný. Společnost se mimo jiné také chystá zavést, spolupráci se školami a přijímání juniorů do trainee programů.

Přínos a úspěšnost inzerce na Instagramu je nulová, kdy se na zveřejněné pozice neozval nikdo. Výsledky inzerce pozic PHP developer a Test Engineer na Facebooku jsou zobrazeny v Tabulka 2: Inzerce na Facebooku, která porovnává délku placené inzerce, vynaložené náklady, celkový dosah, který pozice měla a počet rozkliknutí a uchazečů, jež se ozvalo.

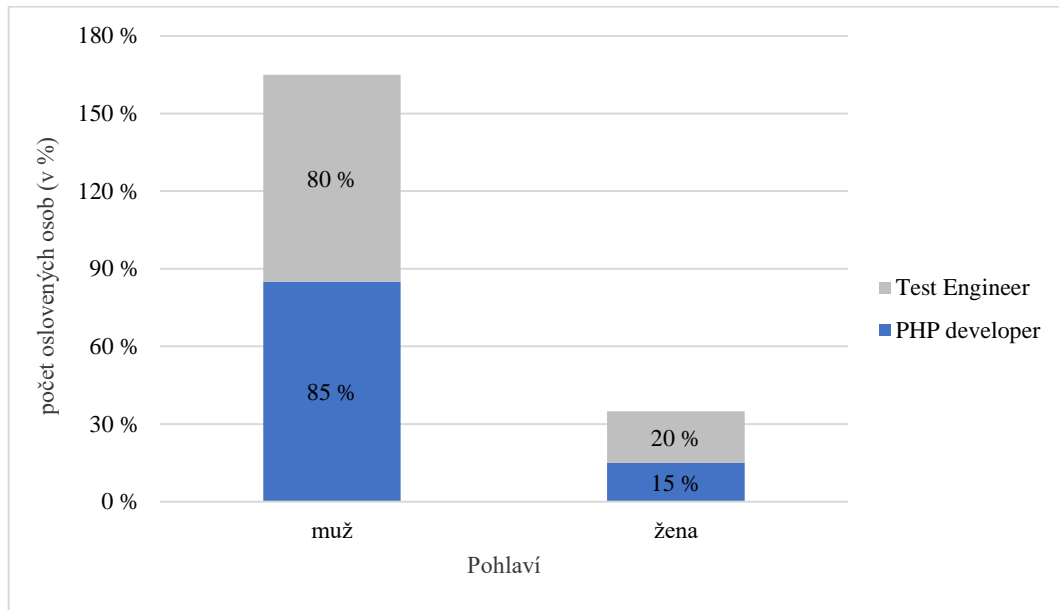
Tabulka 2: Inzerce na Facebooku

Pozice	Délka placené inzerce	Náklady na inzerci	Dosah	Rozkliknutí příspěvku	Počet reakcí
PHP Developer	14 dní	350,- Kč	5 600 osob	173	0
Test Engineer	7 dní	300,- Kč	14 800 osob	481	1

Zdroj: Zpracováno dle (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Z výše uvedené tabulky je patrné, že inzerce na Facebooku nepřinesla žádný úspěch ani u jedné ze zveřejněných pozic. Nicméně náklady na propagaci jsou tak malé a dosah tak velký, že společnost bude používat zveřejňování na Facebooku i nadále, protože tím při nejmenším doplňuje své profily o aktuální informace v rámci hledaných pozic. Ačkoliv pozice Test Engineer byla propagována poloviční dobu a s podobnými náklady, jako pozice PHP developera, tak měla o zhruba 38 % větší dosah oproti pozici programátora. Z tabulky lze také vyčíst, že obdobně tomu je také u rozkliknutí příspěvku. Kdy obecnější pozice Testera byla

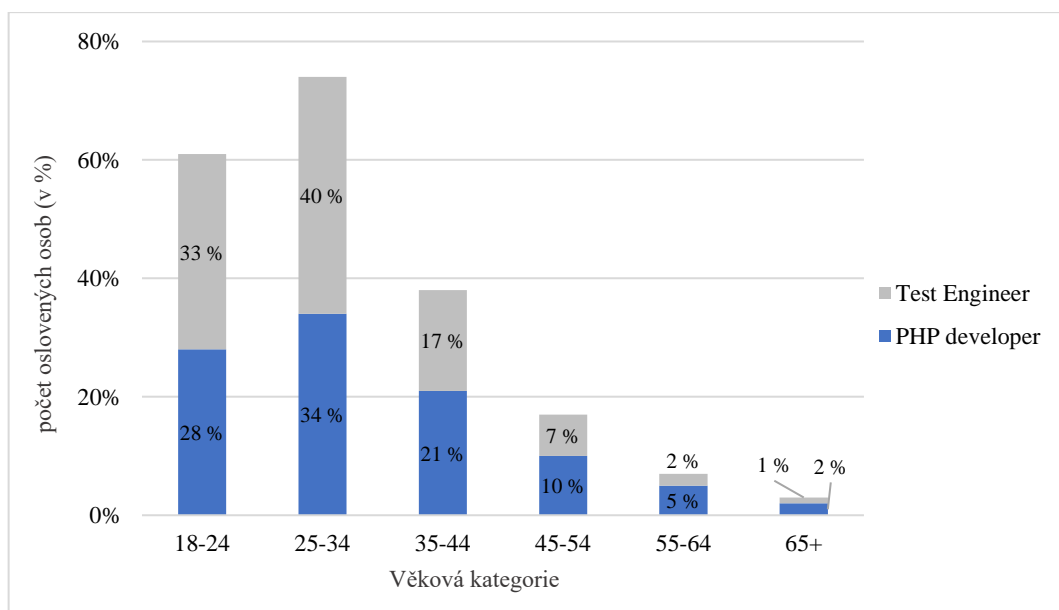
rozkliknuta o 35 % víc než úzce specializovaná pozice Programátora. Podrobnější informace o příjemcích sdělení lze nalézt na níže uvedených Obrázek 13, Obrázek 14 a Obrázek 15.



Obrázek 13: Osoby oslovené placenou inzercí na FB z hlediska pohlaví

Zdroj: Zpracováno dle (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.).

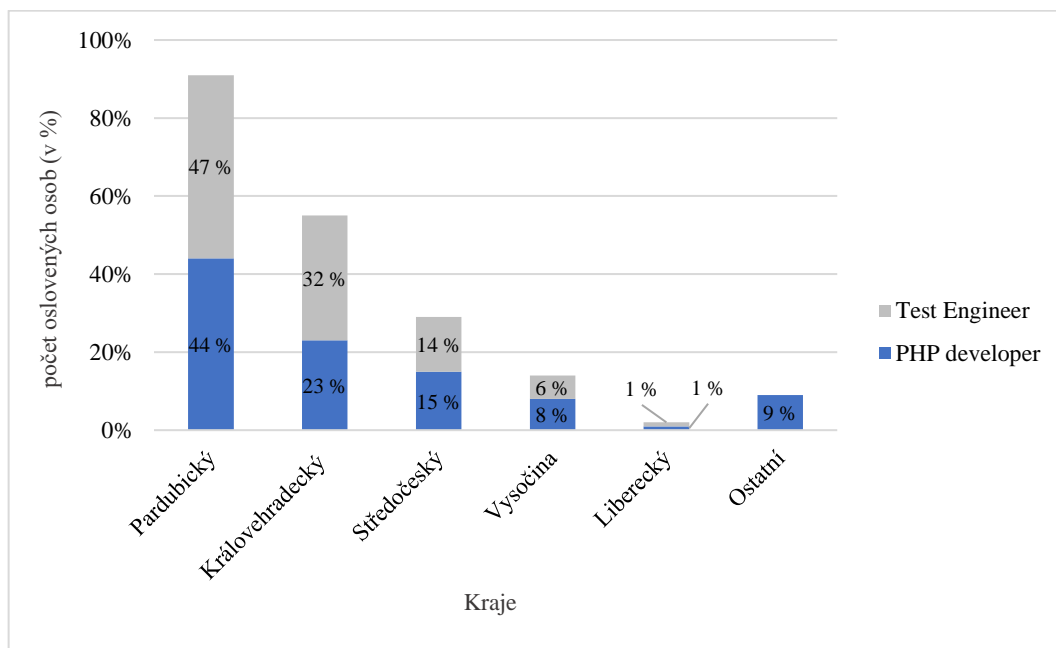
Jak vyplývá z Obrázek 13: Osoby oslovené placenou inzercí na FB z hlediska pohlaví, tak práce v IT oboru je vyhledávána převážně muži. U pozice vývojáře z celkového počtu 1 452 osob, bylo 1 234 mužů a u pozice testera bylo celkem 791 mužů z celkového počtu 989 osob. Přičemž větší procento žen (20 %) zaujala obecnější pozice Test Engineera.



Obrázek 14: Osoby oslovené placenou inzercí na FB z hlediska věku

Zdroj: Zpracováno dle (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.).

Jak je patrné z Obrázek 14: Osoby oslovené placenou inzerčí na FB z hlediska věku, tak obě pozice zaujaly největší počet osob ve věkové kategorii 25-34 let. Další velmi početná věková kategorie, kterou pozice zaujaly, je ve věku 18-24 let. Na třetím místě je u obou pozic věková kategorie 35-44 let, poté 45-54 let a s minimálními počty věkové kategorie s věkem 55+ let. U nejpočetnější kategorie, tedy u osob ve věku 25-34 let, zaujala pozice vývojáře 494 osob, z toho bylo 148 mužů a 20 žen. Pozice testera v této kategorii zaujala 396 osob, z toho 127 mužů a 32 žen.



Obrázek 15: Osoby oslovené placenou inzerčí na FB z hlediska lokality

Zdroj: Zpracováno dle (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Z Obrázek 15: Osoby oslovené placenou inzerčí na FB z hlediska lokality lze vyčíst, že obě pozice zaujaly nejvíce osob z Pardubického kraje, pozice vývojáře celkem 643 osob a pozice testera celkem 471 osob. Na druhém místě pozice programátora zaujala 466 osob a pozice testera 310 osob ze sousedního Královohradeckého kraje. Na třetím místě se umístil kraj Středočeský s celkovým počtem osob obou pozic 355, poté kraj Vysočina s celkem 175 osobami a na posledním místě kraj Liberecký s 21 oslovenými. Přičemž pozice PHP developera měla přesah také do dalších krajů, které nelze z dostupných dat blíže specifikovat.

Z kariérních stránek společnost využívala v roce 2020 k inzerčí pouze portál Jobs.cz. Na této stránce inzerovala všechny zmíněné pozice a používala texty inzerátů, jež jsou uvedeny v Příloha O, Příloha P a v Příloha Q. Tato kariérní stránka se jeví jako vhodná volba pro relativně obecné pozice, kterými jsou například Test Engineer či Product Owner. Úzce specializovaná pozice PHP developera se na této stránce nepotkala s úspěchem. Lze se pouze

domnívat, zda neúspěch, je zaviněn nedostatkem kvalitních vývojářů, nebo nevhodným výběrem náborové platformy. Náklady vynaložené na jednotlivé pozice a dobu inzerce zachycuje Tabulka 3: Inzerce na Jobs.cz.

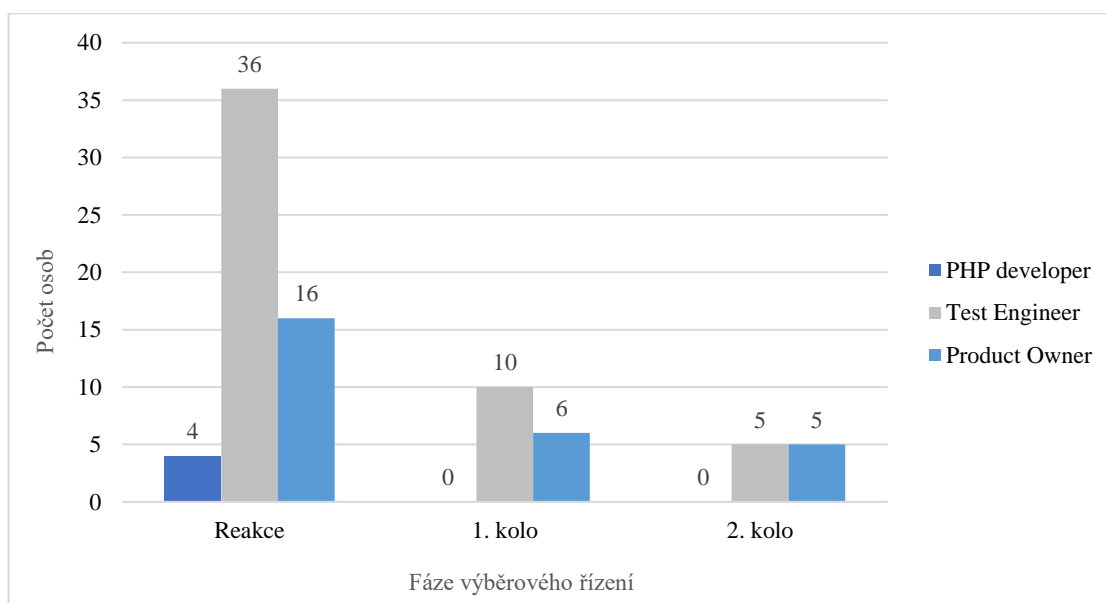
Tabulka 3: Inzerce na Jobs.cz

Pozice	Délka inzerce	Náklady na inzerce	Zhlédnutí inzerátu
PHP Developer	4 měsíce	18 600,- Kč	2 166
Test Engineer	1 měsíc	4 650,- Kč	1 375
Product Owner	1 měsíc	4 650,- Kč	676

Zdroj: Zpracováno dle (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Jak bylo již zmíněno, na Jobs.cz je efektivní zveřejňovat obecnější pozice. Test Engineer i Product Owner byly obsazeny pomocí této platformy a stačil pouhý měsíc inzerce. Oproti tomu 4x za sebou inzerovaná pozice SW vývojáře se nepodařilo obsadit dodnes a náklady vložené do inzerce (18 600,- Kč) nebudou nikdy zhodnoceny. Obě obecnější pozice jsou efektivnější také z hlediska zhlédnutí, neboť průměrné zhlédnutí pozice PHP developer za měsíc je zhruba 540, což je nejméně. Z čehož vyplývá, že náborový kanál Jobs.cz není programátory příliš využívány.

Na níže uvedeném Obrázek 16: Počty osob v závislosti na pozici a fázi výběrového řízení - lze pozorovat jednotlivé zveřejňované pozice ve vztahu k počtu osob, které na něj zareagovaly a které se účastnily 1. a 2. kola pohovorů. Pro účely tohoto obrázku byl parametr „Reakce“ u pozice PHP developer zprůměrován tak, aby údaj odpovídal měsíční inzerce.



Obrázek 16: Počty osob v závislosti na pozici a fázi výběrového řízení

Zdroj: Zpracováno dle (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Z výše představeného Obrázku vyplývá, že největší počet (36) uchazečů se přihlásil na pozici Test Engineera, druhé místo obsadila pozice Product Ownera s celkovým počtem reakcí 16, a na posledním místě je pozice PHP developera s průměrným počtem 4 reakce za měsíc. U TE se z celkového počtu uchazečů dostalo zhruba 27 % do 1. kola a 13 % do kola druhého. Z nichž byl přijat pouze jeden. Z celkového počtu PO uchazečů se zhruba 37 % dostalo do 1. kola a 31 % do 2. kola. A obdobně jako u TE byl přijat pouze jeden. Z 1. do 2. kola se v průměru dostane 60 % uchazečů.

4.5 Vedení pohovorů, zpětná vazba

V Digital Solutions probíhají více kolová přijímací řízení, konkrétně dvoukolová, kdy jsou využívány napůl strukturované a napůl nestrukturované pohovory. U **1. kola** pohovorů zejména v tom smyslu, že vedoucí pohovoru má 4 oblasti, které chce v průběhu rozhovoru zjistit a na které se ptá. Zároveň je ale pohovor veden volnější formou a je dodržována jeho základní struktura, kterou je:

- neformální zahájení konverzace,
- představení společnosti,
- představení uchazeče,
- prostor pro otázky,
- závěr pohovoru.

V rámci úvodního zahájení kontaktu je potenciální kolega obvykle proveden celou firmou a okrajově seznámen s prostředím. Uchazeč se podívá zejména na firemní byt, do kanceláře daného týmu a na recepci, kde mu je nabídnuta kvalitní káva, případně čaj nebo filtrovaná voda. Poté až je uchazeč vzat do zasedací místnosti, kde přichází řada na zahájení pohovoru. Od neformální otázky na uchazeče se přejde k druhé části, tedy představení společnosti, pozice, projektů, týmu, firemní kultury a případně dalších informací. Jelikož první kolo je možné absolvovat také pomocí videohovoru, pak je nutná část, kterou lze při fyzických pohovorech ukázat, více komunikovat.

Následně je věnována pozornost uchazeči. Respektive informacím v životopisu, včetně důvodu změny práce. Dále jeho zkušenostem, technickým znalostem a soft-skills, tedy osobnostním předpokladům, názorům, postojům, přístupu k práci, k týmové spolupráci a vzdělávání, nebo například znalosti oborového prostředí. Ve smyslu, jestli ho v poslední době zaujaly nějaké technologické novinky či nové aplikace atp. Také mohou být položeny otázky týkající se úspěchů i nezdarů a jejich řešení. Případně jak by řešil hypotetickou situaci

v podniku. V této části je také snaha o zjištění zmíněných oblastí, kterými jsou představa o nástupu, rozsah možné spolupráce, forma spolupráce a finanční představa. Představou o nástupu je myšleno zejména možné zahájení práce a podmínky, za jakých by mohl nastoupit. Například nástup od příštího měsíce s tím, že první měsíc bude práce probíhat na částečný úvazek kvůli výpovědní lhůtě v aktuální práci.

Rozsah práce je v tomto kontextu zjištění informace, zda by uchazeč chtěl pracovat na plný, nebo částečný úvazek. Forma spolupráce pojednává o tom, zda chce uchazeč vykonávat práci tzv. onsite, nebo remote. Zjednodušeně jde o místo výkonu práce, kdy pojem onsite znamená klasické docházení do kanceláře a spolupráce se svým týmem na denní bázi, a remote je práce na dálku, z domu, nebo i z jiného státu. Zjištění finanční představy je důležité nejen z hlediska nároků pracovníka, ale také toho, jak si cení svých činností.

U pozic hledaných v roce 2020 byl preferovaný rozsah spolupráce na plný úvazek a forma spolupráce onsite. A to především z toho důvodu, že hledané pozice měly úzké navázání na tým a produkt, kdy je, obzvláště ze začátku, nezbytné být se svým týmem v úzkém kontaktu, což není možné ani při výkonu práce na částečný úvazek, ani při remote spolupráci. Remote spolupráce je vhodná například pro grafika, nebo jiné specialisty, jež dokážou svou práci vykonávat relativně samostatně a nepotřebují přílišnou koordinaci s týmem.

Závěr pohovoru je věnován dotazům uchazeče. Zpravidla se ale mnoho otázek zodpoví v průběhu předchozích částí, kdy se uchazeč doptává například na pozici, společnost, výkon činností, projekty, tým, nebo benefity či podnikovou kulturu. Zejména technické otázky se různí od pozice. Kupříkladu tester se bude ptát, co obnáší psaní automatizovaných testů pro webové aplikace, pokud nemá zkušenost. Dále jestli a jak dobře je produkt zdokumentovaný, zda existuje testovací prostředí a zda do něj má přístup klient, jaký je rozsah automatizace testů, jaké jsou používané technologie při psaní testů, nebo ho může zajímat například obvyklý postup při zareportování bugu klientem.

Oproti tomu Product Ownera bude zajímat, jaký nástroj se používá pro řízení projektů, jaký je klient, se kterým bude jednat, okrajově jaké technologie se používají při vývoji a kam až sahají jeho role, tzn. například jestli se aktivně účastní vyjednávání o ceně projektů. A Backend developer se bude zajímat primárně o technologie, ve kterých by vyvíjel. Například o to, s jakými databázemi se ve společnosti pracuje, jaké frameworky se používají a jaká verze daného programovacího jazyku je využívána. Obecně se lze domnívat, že vývojáři chtějí pracovat s co nejnovějšími technologiemi. Pohovor končí poděkováním uchazeči a stanovením

data, do kdy uchazeč dostane další informace, případně zpětnou vazbu. Časová náročnost prvního kola je zhruba 1 až 1,5 hodiny.

2. kolo pohovorů je zpravidla časově náročnější než kolo první. A to jak z hlediska doby trvání, tak z hlediska přípravy uchazeče. Doba trvání se pohybuje v rozmezí mezi 2-4 hodinami. Druhé kolo si klade za cíl otestovat zkušenosti uchazeče, jež přímo souvisí s výkonem práce na pozici. Součástí je test schopností, který vychází z podnikové praxe a který sestavuje kolega, případně kolegyně, pracující na dané pozici a na projektech, na kterých bude pracovat i nový kolega. Dalším cílem je seznámení týmu s potenciálním kolegou tak, aby si tým mohl udělat představu o spolupráci s daným člověkem a naopak. Práce v týmu je v Digital Solutions klíčová, proto lze říct, že důležitější slovo v rozhodování o výběru má tým, než manažer, neboť tým bude úzce spolupracovat s uchazečem.

Z výše uvedeného důvodu je nutné, aby se této části přijímacího řízení účastnil uchazeč fyzicky. Nevyjímaje fakt, že v průběhu celého testu mu je k dispozici mentor tak, jako by tomu bylo po nástupu. Strukturu druhých kol lze charakterizovat následovně:

- uvítání, zavedení do týmu,
- zadání testu,
- společné vyhodnocení,
- týmový rozhovor,
- ukončení pohovoru.

V případě, že se kandidát účastnil i prvního kola fyzicky, pak se uvítání týká neformálních otázek vyplývajících z předchozího kontaktu. Například, jak se daří dětem, jestli již mohou navštěvovat školu, jak si užili plánovaný víkend atp. Následně je uchazeč zaveden do týmu. V případě, kdy druhému kolu předcházela video hovor, je potenciální kolega proveden firmou a až poté zaveden do týmu. Uchazeč celý pohovor stráví v blízkosti potenciálního mentora a týmu, kam by nastoupil.

V tento moment přebírá pohovor potenciální mentor, který vysvětlí uchazeči princip toho, co je po něm požadováno. Případně byl-li součástí druhého kola test na doma, může být vyhodnocen. V průběhu celého testu se uchazeč může ptát nebo si informace vyhledávat na internetu. Není to test ve škole, nejsou dané postupy, jak úlohu vyřešit. Cílem je, si poradit. Po ukončení testovací části a vyhodnocení testu přichází na řadu týmový rozhovor, kterého se účastní přímí potenciální kolegyně, případně i účastníci z dalších týmů. Z čeho vyplývá, že v Digital Solutions nástup nového kolegy není věcí pouze týmu, ale celé firmy a její kultury.

Týmový rozhovor lze považovat za mini ekvivalent prvního kola, kdy se účastníci vzájemně poznávají. Uchazeč se doptává týmu na různé otázky, které mohou být pracovní, nebo třeba na téma, jak se jim tu líbí, nebo jak se jim tu pracuje. Kreativitě se meze nekladou. Totéž platí i z druhé strany, kdy se členové týmu ptají například na zkušenosti z předchozích prací, na koníčky, na způsob jeho práce, jak řešil dané problémy, či na jiná specifika vyplývající přímo z povahy pozice. Tento rozhovor trvá zhruba 15-30 minut. Závěr 2. kola spočívá opět v poděkování a domluvě, do kdy se uchazeči ze společnosti musí ozvat.

Před prvním i druhým kolem je uchazeč vždy seznámen s časovou náročností, s tím, co ho čeká a s kým se potká. Informace k druhému kolu zároveň obsahují zprávu psanou mentorem, kde se uchazeč dozví o tom, na co se může připravit, jakých oblastí se bude test dotýkat, případně, co si má vzít s sebou viz Podkapitola 4.3. U pozice Testera byl test rozdělen na část, kterou si mohl uchazeč připravit doma a na část, kterou musel absolvovat ve firmě. U PO tomu tak nebylo a u pozice PHP developera, nebyla možnost druhého kola.

Jak bylo zmíněno již v podkapitole 4.3, poskytování zpětné vazby je nezměrně důležité pro všechny části přijímacího řízení, včetně dodržení smluvených termínů kontaktu a způsobu komunikace zpětné vazby. Pokud společnost nemá potřebná data k učinění rozhodnutí do smluveného data reakce, ozývá se uchazeči s omluvou a domluvou na případném novém termínu. Zpětná vazba uchazečům, jež se účastnili prvního nebo druhého kola, probíhá vždy telefonicky. V obou případech musí být důvod odmítnutí konkretizován. Přičemž lze říct, že zpětná vazba po 2. kole musí být, vzhledem k nárokům na něj, specifitější, a je vhodné nabídnout komunikaci zpětné vazby přímo s kolegou, jenž se účastnil druhé části, ideálně s mentorem.

V úvodu hovoru se zmiňuje schůzka a konkrétní pozice. Respektive něco, co uchazeči připomene jeho čas věnovaný společnosti. Dále poděkování za účast v přijímacím řízení, sdělení negativní zprávy a poskytnutí zpětné vazby, stojí-li o ni uchazeč. Poskytování zpětné vazby začíná vždy klady. Tedy tím, co se uchazeči v rámci pohovorů povedlo, dobré postřehy, případně konkrétní vlastnosti. Další část rozhodně není brána jako kritika, nýbrž jako doporučení co lze zlepšit, nebo objektivní důvod neúspěchu. Aspekty kladného hodnocení by měly převažovat nad negativními, cílem je uchazeče podpořit a povzbudit i přesto, že to v DS nevyšlo.

V případě zájmu o pobavení se nad konkrétními možnostmi, na co se zaměřit, je vhodné uchazeči nabídnout zpětnou vazbu od mentora či jiné osoby, jež se přímo účastnila pohovoru.

V neposlední řadě se lze dovolit uchazeče, zda je možné si ponechat jeho kontakt pro případ, že by se v budoucnu vypisovala pozice, která by více odpovídala jeho profilu a zaměření. Závěrem je nutné se mile rozloučit, například popřát mnoho úspěchů, nebo ať brzy najde práci podle svých představ. Nezanedbatelný je také lidský faktor při odmítání. Je nutné chovat se lidsky, empaticky, jednat upřímně a s ohledem na uchazeče.

4.6 Přijetí, adaptace

Jak bylo již zmíněno, hlavní vliv na výběr nového kolegy má tým a osoba, případně osoby, jež se účastnily druhých kol pohovorů a mají povědomí o činnostech vykonávaných na dané pozici. Ani ve fázi výběru se v podniku nevyužívají kompetenční modely, ale zkušenosti osob na dané pozici. Uchazeči se posuzují z hlediska schopností pro výkon práce, dále z hlediska osobnostního a zkušenostního. Konkrétní nároky se liší od pozice viz Tabulka 4: Příklady požadavků dle jednotlivých pozic. Například u Product Ownera je kladen vyšší nárok na komunikační schopnosti, než u programátora.

Obecně lze předpokládat, že potenciální kolegyně, nebo kolega, by měl být schopný efektivní spolupráce v týmu a měl by umět přijímat zpětnou vazbu a dokázat s ní pracovat. Každý naprogramovaný úkol dostává zpětnou vazbu nejdříve od kolegy vývojáře, který kontroluje jeho napsaný kód, dále od testera, který odhaluje chyby v úkolu a závěrem od klienta, který zkouší funkčnost naprogramované komponenty. Dále by měl být etický, zodpovědný, protože jsou ve společnosti volnější procesy a spolehlivý, neboť se na sebe členové týmu vzájemně spoléhají a nezodpovědnost jednoho, má vliv na všechny.

Tabulka 4: Příklady požadavků dle jednotlivých pozic

	POZICE		
	PHP developer	Test Engineer	Product Owner
Požadavky	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produktivita ➤ Schopnost učit se ➤ Samostatnost ➤ Znalost používaných technologií ➤ Objektové přemýšlení ➤ Používání vývojových diagramů 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Smysl pro detail ➤ Pečlivost ➤ Trpělivost ➤ Zkušenost s automatizovanými testy, testovacími programy ➤ Rozumět vývojovým diagramům 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komunikace ➤ Organizační dovednosti ➤ Trpělivost ➤ Umět odstínit problémy od svého týmu ➤ Schopnost orientace na zákazníka ➤ Umět předávat a zjednodušovat informace ➤ Schopnost tvorby analýzy a přípravy projektu či diagramů

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené Tabulka 4: Příklady požadavků dle jednotlivých pozic lze spatřit příklady požadavků pro pozice BE vývojáře, Testera a Product Ownera. Jak je patrné, tak z každé pozice vyplývají jiné požadavky na uchazeče. Lze se domnívat, že právě díky odlišnosti každého člena týmu a jeho schopnostem, vzniká efektivní tým schopný vzájemné spolupráce, jehož členové se doplňují. Uvedené požadavky nelze vnímat jako dogma, které musí každý uchazeč splňovat na 100 %. Každý účastník disponuje různými kvalitami a jejich mírou. Některé jsou vrozené, jiné lze uchazeče doučit, pomoci mu s jejich rozvojem a jiné se rozvinou v průběhu výkonu činností.

Například u programátora je víc než dokonalá znalost používaných technologií, důležitá schopnost učit se. Z čehož vyplývá, že když má uchazeč pozitivní přístup k seberozvoji a vzdělávání, pak pouhá základní znalost klíčových technologií, není překážkou. Tester by měl být pečlivý, což je z velké části vlastnost vrozená, ale zkušenost s automatizovanými testy je schopnost, s jejímž výkonem lze kandidátovi pomoci. Pro PO by měla být častá komunikace přirozená, ale jelikož je každý projekt jedinečný, tak schopnost jeho analýzy lze v průběhu výkonu zlepšovat. Je tedy vždy na individuálním posouzení, na základě pohovorů, zda je uchazeč vhodným kandidátem na nového kolegu.

Jakmile se tým s ostatními členy výběrového řízení, shodnou na dané osobě, je daný uchazeč kontaktován s konkrétní nabídkou. Nabídka vychází z prvního kola, respektive z představy uchazeče, jež byla v jeho průběhu zmíněna a z výsledků druhého kola, které napoví, co uchazeč doopravdy umí. Další krok závisí uchazeči, tedy zda nabídku přijme. V případě, že přijme, tak se uzavírá smlouva. V každé smlouvě je dodržen právní rámec vztahu a jsou uvedeny veškeré náležitosti pro danou pozici. Včetně platových podmínek a rozsahu pracovních povinností. Zde je nutné zmínit, že společnost nevyužívá agenturního zaměstnávání ani bodyshoppingu. Jak bylo již zmíněno, výjimečně využívá spolupráce s externisty a chystá se oslovovat kandidáty do trainee programů.

Před samotným nástupem a adaptací pracovníka je potřeba vykonat celou řadu administrativních činností, zejména:

- zajistit přístupy do budovy,
- připravit pracovní místo vč. potřebného hardware,
- připravit přístupy do interních systémů,
- zaslat na firemní email potřebné informace vč. přístupů,
- zaslat přístupy do firemního emailu,

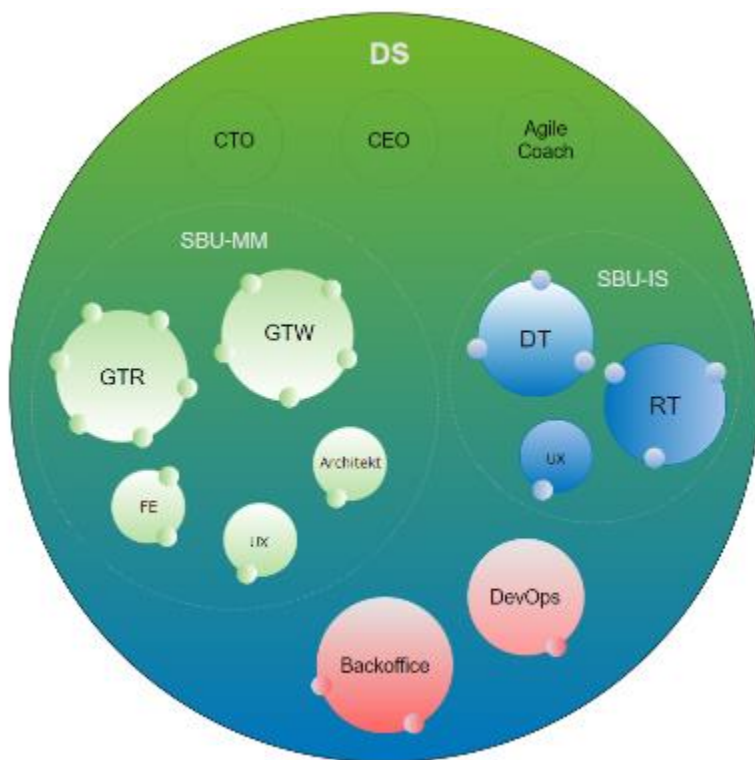
- informovat všechny kolegy o nástupu nového kolegy.

Přípravou pracovního místa se myslí zejména fyzická příprava a úprava místa a jeho blízkého okolí. Dále probíhá s novým kolegou komunikace ohledně hardware, tedy notebooku, myši a klávesnice. Je s ním komunikována možnost pořízení notebooku s příspěvkem. Každý pracovník si podle sebe vybírá myš a klávesnici, svůj výběr pošle asistentkám a ty jeho přání zrealizují. Vybrané drobné vybavení je v den nástupu připravené na místě, spolu s dvěma kvalitními monitory. Každý pracovník je přidán do interní aplikace Snackbar, je mu vytvořen email ve firemní tvaru tedy *jméno.příjmení@digital.cz* a je pozván do hlavní komunikační aplikace Slack.

Dále mu jsou vytvořeny přístupy do procesního nástroje JIRA, tj. softwarový nástroj pro evidenci chyb a problémů při vývoji. Konkrétní přístupy se odvíjí od typu pozice. SW JIRA je vyvíjený společností Atlassian, jež poskytuje také další nástroje, z nichž společnost využívá například Confluence a Bamboo. Přičemž Confluence lze charakterizovat jako firemní wikipedii. Nacházejí se v ní veškeré návody a užitečné informace. Confluence společnosti Digital Solutions je rozdělena do tří hlavních prostorů jimiž jsou Scrum, Nethost a Digital Solutions. V prostoru Scrum lze nalézt veškeré informace týkající se užívání metody SCRUM, v Nethostu jsou mimo jiné zveřejněny základní informace o serverech a správě domén a webhostingů a v prostoru Digital Solutions, lze nalézt informace, které se dělí na čtyři hlavní kategorie:

- Společnost, základní informace, kontakty, benefity,
- Obecné manuály,
- Technické manuály,
- Manuály pro dané pozice.

Confluence je využívána jako podpůrný nástroj při adaptaci pracovníků. V první kategorii lze nalézt základní stručné informace o podniku, tedy oficiální údaje, mise, vize strategie, odkazy na sociální sítě a historii zobrazenou pomocí Timeliny, která atraktivní formou a pomocí fotografií popisuje dění ve společnosti v předchozích letech. Timeliny mají v podniku tradici od roku 2015. V první kategorii lze dále nalézt kontakty na všechny kolegy, strukturu podniku a informace o benefitech. Struktura je stylizovaná do týmů, jak vyplývá z Obrázek 17: Organizační struktura Digital Solutions:



Obrázek 17: Organizační struktura Digital Solutions

Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Po rozkliknutí každého týmu se zobrazí základní informace o něm, případně o jeho členech. Jak bylo již zmíněno, a jak vyplývá z výše uvedeného Obrázek 17: Organizační struktura Digital Solutions, tak ve společnosti jsou 3 týmy. Blue team, Green team a Red Team. Tyto hlavní týmy se dále dělí na týmy menší, které mají své názvy, jež si vybírají sami členové. Kupříkladu týmy z modrého skupiny, jež mají zkratky DT a RT, se nazývají Dream team a Runtime Terror. Z obrázku lze také pozorovat, že existují již zmíněné sdílené pozice, jimiž je UX, SW Architect a DevOps. V kategorii benefitů lze nalézt informace k užívání všech firemních benefitů a možnostem, jak je získat, pokud nejsou samozřejmou součástí působení ve společnosti.

V druhé části, která se týká obecných manuálů podniku, lze nalézt například stránky věnující se digitalizaci, vykazování práce, užívání emailů a firemního kalendáře. Dále je popsán kupříkladu návod, jak si nastavit tiskárnu, jak dodržovat IT bezpečnost, jak ovládat firemní zoom, nebo jak se testovat na Covid-19. Uživatel se v této části může dozvědět také jaké nástroje mu jsou k dispozici. Technickými návody jsou myšleny zejména ty manuály, týkající obecného návodu připojení na zabezpečenou síť společnosti, pokynů, jak scanovat do síťového adresáře, nebo například, jak si nastavit VPN, tedy vzdálené připojení do zabezpečené sítě. Je zde také popsáno, jak postupovat při výpadku elektřiny.

Manuály pro dané pozice se dělí na manuály pro Product Ownery, Developery a Backoffice. Jsou zde popsány nejjzákladnější informace k výkonu dané pozice. Každá stránka je vytvářena a spravována osobou na dané pozici. Nejméně manuálů je uvedeno u developerů, neboť se programování může lišit projekt od projektu. Z tohoto důvodu jsou dokumentace standardů definovány v repository, přímo u projektu. Sdělení uveřejněné v Confluence obvykle napomáhají při adaptaci nového kolegy.

Před samotným nástupem je potřeba vytvořené přístupy zaslat na firemní email přijatého pracovníka. Na firemní email se mimo jiné zasílají také vybrané vygenerované stránky z Confluence, která je tvořena designově, takže je možné ji používat i tímto způsobem. Přístupy do firemního emailu jsou zasílány až v den nástupu, během adaptačního procesu. A protože není dogma, že všichni kolegové vědí, který uchazeč byl přijat, tak se posílá informace o nástupu nového kolegy do hlavní skupiny ve Slacku, kde jsou všichni pracovníci. Případně pořádá-li se v čase od podpisu smlouvy do nástupu kolegy nějaká firemní událost, je pracovník vždy zván, aby se tak mohl potkat s novými kolegy a poznat je také v jiném, než pracovním prostředí.

Samotná adaptace se poté dělí na sociální a pracovní, a má zásadně neformální podobu. Jelikož je pracovní adaptace úzce specializovaná a odlišná podle pozice, tak je popsána především adaptace sociální. V den nástupu se nový kolega potká nejprve s asistentkou, která mu pomůže se sociální adaptací. Nejprve se nový kolega připojí na zabezpečenou wifi, přihlásí do firemního emailu a společně projdou veškerou přijatou poštu. Asistentka pomáhá pracovníkovi se zprovozněním a přihlášením do všech nástrojů, ke kterým byly zaslány přístupy. Dále se společně podívají do firemní Confluence, konkrétně do informací o společnosti, benefitech a do společných manuálů.

V části týkající se společnosti a kolegů, mu ukáže, co jaké stránky obsahují, a pokud ho to bude zajímat, společně se na ně podívají, nebo mu poví, co si může sám prohlédnout. Dále s ním projde jednotlivé benefity a vysvětlí mu, jak je užívat. Mimo jiné pomůže kolegovi nainstalovat aplikaci Snackbar. Jelikož se nejen s benefity pojí spousta zážitků, tak adaptace v této části, není o pouhém čtení z Confluence, ale o poodhalení firemní kultury a snaze novému kolegovi přiblížit to, co se v podniku událo ze sociálního hlediska. Nicméně nelze kolegu do sociálního prostředí adaptovat během jednoho dne, natož během pár hodin, které s ním asistentka stráví v den nástupu. Je to dlouhodobý proces, na kterém se podílí všichni ve společnosti, zejména pak tým. Asistentka se dále zaměřuje na seznámení pracovníka

s obecnými manuály tak, aby je mohl v rámci své práce efektivně využívat. Případně mu zodpoví vyvstálé dotazy.

Další část sociální adaptace je už přímo o pohybu v prostorech podniku a seznámení s pracovním prostředím, kdy začnou na recepci. Ukáže mu Snackbar, kávovar, kde najde filtrovanou vodu a vše, co má k dispozici. A také, že na recepci najde asistentky, za kterými může kdykoliv přijít s dotazem, nebo prosbou, a pokud to bude v jejich silách, tak mu pomohou. Tím je myšleno zejména to, že pokud by pracovník přišel s dotazem ke kódu, tak s tím mu asistentky nepomohou, ale pokud se přijde zeptat na výplaty, benefity, nebo obecně organizační věci, tak mu jsou k dispozici. V okolí recepce nahlédnou také do malé kanceláře, v níž nový kolega najde DevOps pracovníka, případně technické vybavení jako jsou redukce nebo dokovací stanice.

Poté se vydají na patra, kde navštíví kolegy v jednotlivých týmech a porozhlédnou se také po bytě a jeho vybavení. Celá prohlídka budovy končí na patře, v týmu a na místě, na kterém bude kolega působit. V tento moment začíná pracovní adaptace, kde se ho ujme jeho tým a především jeho mentor, který mu doporučí, co si má nainstalovat, co si má přečíst, případně mu zadá první úkoly. Pracovní i sociální adaptace se prolíná. Celá adaptace je proces, který trvá i několik měsíců a jehož výsledkem je zapracování i sociální začlenění pracovníka do společnosti. K adaptaci výrazně pomáhá atmosféra a komunikace v týmu a firemní akce. Obzvlášť ty týmové a ty, kterých se mohou účastnit i rodinní příslušníci.

5 NÁVRH DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘLZ

Vzhledem k důkladné analýze vybraných činností řízení lidských zdrojů ve společnosti Digital Solutions, lze konstatovat, že náborový proces je na relativně vysoké úrovni. Nicméně společnosti lze navrhnout doporučení, jež by mohly napomoci ke zkvalitnění a zefektivnění recruitmentu. Jak vyplývá z analýzy, tak v podniku nejsou přímo využívány kompetenční modely. Dále není plně využit potenciál odborných sociálních sítí jako je LinkedIn nebo Twitter. Společnost také nevyužívá rozmanitosti kariérních stránek a nespolupracuje se studenty.

Ke zkvalitnění celého řízení lidských zdrojů v podniku by mohlo napomoci sestavení a užívání kompetenčních modelů. Vzhledem k záměrům a specifikaci organizace by pro společnost bylo nejefektivnější využití kombinace modelu klíčových kompetencí a specifických kompetenčních modelů pro klíčové pozice, kterými jsou Backend Developer, Frontend Developer, Product Owner, Test Engineer a DevOps. Oba typy modelů by bylo vhodné vytvořit přímo na míru společnosti Digital Solutions, modely jiné organizace by nemusely být úspěšné. Přičemž model klíčových kompetencí by měl mít přímou návaznost na organizační hodnoty, vizi společnosti a užívání metodiky SCRUM. Hlavními kompetencemi pro tento model by mohly být například:

- transparentnost,
- zodpovědnost,
- pro inovativní přístup,
- aktivita ve vzdělávacích a rozvojových aktivitách,
- týmovost,
- spolehlivost,
- sebereflexe,
- čestnost,
- záliba v IT technologiích,
- schopnost dokončovat úkoly.

Z hlediska specifických kompetenčních modelů je třeba rozlišovat kompetence tzv. soft-skills a hard-skills. Přičemž měkké dovednosti jsou především povahové rysy pracovníků, postoje, dovednosti, osobní předpoklady a přístup k práci. Za tvrdé dovednosti lze v kontextu firmy považovat znalosti technologií nebo procesů, zkušenosti s výkonem činností

a s technologiemi. Možné hlavní schopnosti pro klíčové pozice jsou zobrazeny v Tabulka 5: Návrh možných kompetencí klíčových pozic.

Tabulka 5: Návrh možných kompetencí klíčových pozic

POZICE	Soft-skills	Hard-skills
BE Developer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Samostatnost ➤ Produktivita ➤ Schopnost učit se ➤ Sebereflexe ➤ Organizační dovednosti ➤ Analytické uvažování 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programování v jazyku PHP ➤ Práce s relačními databázemi (MariaDB, PostgreSQL) ➤ Optimalizace dotazů ➤ Objektové přemýšlení ➤ Verzování v GITu, unit testů ➤ Práce s REST/SOAP ➤ Používání vývojových a dalších diagramů
FE Developer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizační dovednosti ➤ Schopnost učit se ➤ Smysl pro detail ➤ Designerské cítění ➤ Samostatnost ➤ Analytické uvažování 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programování v Javascriptu, HTML a CSS ➤ Práce s knihovnamy jQuery, Vue.js, Tailwind CSS, Inertia.js ➤ Znalost fungování webových prohlížečů ➤ Základy práce s grafickými podklady a programy (vektory, bitmapy, komprese, experience design) ➤ Znalost principu animací ➤ Objektový přístup ➤ Umět interpretovat podklady ➤ Schopnost automatizace pomocí webpack, gulp ➤ Verzování v GITu
Product Owner	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komunikativnost ➤ Schopnost řešení problémů ➤ Rozhodnost ➤ Věcnost ➤ Důvěryhodnost ➤ Vnímavost ➤ Organizační dovednosti ➤ Pro klientský přístup 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zkušenosti s IS (např. ERP,CRM), nebo webovými a mobilními aplikacemi ➤ Umět odstínit problémy od svého týmu ➤ Umět zjednodušovat informace ➤ Schopnost tvorby analýzy a přípravy projektů a diagramů ➤ Zkušenosti s JIRA / Redmine, nebo jiným SW ➤ Základy SW analýzy
Test Engineer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pečlivost ➤ Trpělivost ➤ Všímavost ➤ Smysl pro detail 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Příprava testcases ➤ Psaní automatizovaných akceptačních testů ➤ Tvorba bugfixu pro vývojáře ➤ Editovat QA metriky ➤ Snaha o snižování počtu chyb ➤ Navrhování opatření pro tým ➤ Rozumět vývojovým diagramům

DevOps	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Smysl pro organizaci a pořádek ➤ Svědomitost ➤ Komunikativnost ➤ Umět zvládat stres ➤ Pečlivost ➤ Umět si hledat a plánovat práci ➤ Sebeorganizace 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ rozumět bezpečnosti v IT, škálování (horizontální i vertikální) ➤ Znalost VCS Git ➤ Znalost networkingu ➤ Správa DNS ➤ Správa a případně řešení oprav hardware i software ➤ Rozhled ve vývojových technologiích (PHP, databáze) ➤ Continuous deployment a integration
--------	--	---

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále by se společnost měla zaměřit na využívání odbornějších sociálních sítí. Na LinkedIn, který je zaměřený primárně na hledání uchazečů a nových klientů, by společnost měla z hlediska nábory zvýšit svou aktivitu. Digital Solutions vlastní na LinkedInu kompletní profil. Občas na něm sdílí příspěvky, jež jsou obdobné jako příspěvky na Facebooku, ale nevyvíjí žádné další, relevantnější aktivity. Společnost by se mohla zaměřit na rozšíření své sítě pomocí sdílení vlastních příspěvků a reakcí na příspěvky se správnou tematikou a pomocí aktivity ve skupinách, které souvisí s předmětem zájmu společnosti. DS by se mělo také zapřičít o získání doporučení, či hodnocení, které by zvýšilo důvěryhodnost profilu.

Z analýzy dále vyplynulo, že společnost v roce 2020 inzerovala své pozice pouze na platformě Jobs.cz a na sociálních sítích, což nemělo úspěch v obsazování pozice Backend vývojáře. Lze se domnívat, že inzerci odborné vývojářské pozice není efektivní provozovat na obecné platformě typu Jobs.cz. Z toho důvodu by bylo vhodné, aby Digital Solutions, při hledání obdobně odborné pozice využila dalších kariérních stránek. Společnosti lze pro hledání programátorů doporučit platformu StartupJobs, která je dostupná, oblíbená a která sdružuje kandidáty, kteří se zajímají o rychle se rozvíjející společnosti. Tato platforma umožňuje tvorbu a personalizaci svého kariérního profilu i inzerátu. Pro zjištění, zda je platforma přínosná, by společnost mohla vyzkoušet inzerci pozice za 1 249,- Kč / měsíc.

Bezpodmínečně by společnost měla všechny, do budoucna hledané, pozice zveřejňovat na stránce jménem JobStack, která je zaměřená na hledání IT pracovníků a základní inzerci umožňuje zcela bezplatně. Obdobně jako u platformy StartupJobs, si společnost může personalizovat inzerát i samotnou stránku společnosti. Při hledání Backend developera by společnost mohla zvážit také užití platformy Stack Overflow, která je vývojáři velmi známá a značně navštěvovaná. Poslední možností, kterou lze Digital Solutions doporučit z hlediska kariérních stránek, je využití platformy Techloop, která je také přímo zaměřená na IT pracovníky a která jim poskytuje naprosté utajení identity, pokud se jí pracovník nerozhodne

odhalit. Lze se domnívat, že možnost skryté identity, je pro vývojáře komfortní. Tato stránka navíc svým přístupem zajišťuje úplnost a kvalitu profilu uchazečů. Nicméně se jedná o nejdražší variantu ze všech výše uvedených.

Mimo kariérních stránek by se společnost mohla zaměřit také na zefektivnění, aktualizaci a komunikaci systému doporučování, který ve společnosti sice existuje, ale není příliš komunikován.

Závěrem lze společnosti doporučit zahájení spolupráce se školami, studenty, absolventy i juniory, kteří mají jen malé zkušenosti v oboru. Vhodnou volbou se zdá být trainee program, po jehož ukončení, bude-li spokojenost na obou stranách, se trainee stane novým kolegou. Během trainee programu by se společnost měla zaměřit na posuzování toho nejdůležitějšího, tedy zápalu, nadšení a schopnosti poučit se ze svých chyb. Uvedené parametry přímo ovlivní to, jak bude schopen se učit technikám užívaným v podniku. Na traineeho by měl vždy dohlížet zkušený programátor s patřičnými soft-skills. Lze se domnívat, že z juniorů, kteří dostanou šanci, se mohou stát skvělí a loajální kolegové.

ZÁVĚR

Téma práce, zaměřené na vybranou část řízení lidských zdrojů, kterou je nábor, bylo zvoleno s ohledem na důležitost ŘLZ v podniku. Neboť lidé jsou klíčovým zdrojem veškerých činností ve společnosti a je potřeba je účinně získávat, řídit i rozvíjet. Podstatou recruitmentu, kterému byla věnována tato práce, je zajišťování dostatku kvalitních a kvalifikovaných pracovníků. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti a výhodné pozici uchazečů na trhu je nutné vykonávat činnosti recruitmentu maximálně efektivně tak, aby měly co největší přínos. Diplomová práce se zaměřuje především na moderní přístupy k recruitmentu, jež vyplývají z aktuální situace na trhu práce.

Diplomová práce si kladla za cíl analyzovat vybrané činnosti řízení lidských zdrojů ve společnosti Digital Solutions. K analýze byly využity poznatky vycházející z letitého působení autorky ve společnosti a zkušenosti, jež získala během účasti na výběrovém řízení v roce 2020. V tomto roce probíhal nábor SW vývojáře, Test Engineera a Product Ownera. Pro umožnění návrhu doporučení byly analyzovány činnosti a vlastnosti podniku, jež mohou zaujmout uchazeče, včetně podnikové kultury a benefitů. Dále také tvorba inzerátů, inzerce, komunikace s uchazeči, využívání kariérních stránek, jejich efektivita. V neposlední řadě také vedení a struktura pohovorů, přijetí uchazeče a proces jeho adaptace.

Na základě provedeného sběru dat a uskutečněných analýz, autorka hodnotí činnosti společnosti v rámci náborového procesu a adaptace velmi dobře a dospěla pouze k několika doporučením, jež by mohly pomoci ke zkvalitnění a zefektivnění recruitmentu. Obzvlášť kladně autorka hodnotí značku zaměstnavatele a všechny její aspekty, včetně způsobu fungování společnosti. Dále také tvorbu inzerátů, na které se podílí příslušní kolegové, komunikaci a způsob, jakým jsou vedeny pohovory. Včetně poskytování zpětné vazby. Závěrem lze ocenit také adaptaci, která je na vysoké úrovni a především účinná.

Prvním doporučením, kterým lze celý proces zdokonalit, je začlenění kompetenčních modelů do řízení lidských zdrojů. Konkrétně modelu klíčových kompetencí, jež by definoval chování v celé organizaci a specifických kompetenčních modelů, jež by se zaměřovaly na strategické pozice. Z důvodu nízké aktivity na sociální síti LinkedIn, na které působí nejen klienti, ale také potenciální uchazeči, se další doporučení týká rozvoje aktivit v rámci tohoto nástroje a rozšíření sítě kontaktů. Protože se společnosti nepodařilo v roce 2020 najmout PHP developera, tak bylo doporučeno využití také jiných náborových platforem. Například Stack Overflow, JobStack, StartupJobs a Techloop. Digital Solutions by se měla zaměřit také na

intenzivnější komunikaci systému doporučování. Závěrem lze společnosti doporučit spolupráci s juniory například formou Trainee programů.

POUŽITÁ LITERATURA

1. AKER, D. A. *Brand building*. Brno: Computer Press, 2003, 328 s. ISBN 978-80-722-6885-6.
2. ALTAXO. Agenturní zaměstnávání nebo-li pronájem pracovní síly. *Altaxo: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. 2019a [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/agenturni-zamestnavani-nebo-li-pronajem-pracovni-sily>.
3. ALTAXO. Podniková kultura. *Altaxo: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. 2019b [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/podnikova-kultura>.
4. ALTAXO. Pracovní prostředí. *Altaxo: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. 2019c [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/pracovni-prostredi>.
5. ANNONCE. 9 tipů, jak napsat dobrý inzerát. *Annonce: vše má svou cenu a příběh* [online]. 2017 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.annonce.cz/blog/x9-tipu-jak-napsat-dobry-inzerat.html>.
6. ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page Ltd, 2020, 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
7. ARMSTRONG, M. *Naučte se správně vést lidi*. Brno: Lingea, 2020, 176 s. ISBN 978-80-7508-621-1.
8. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada Publishing, 2016, 192 s. ISBN 978-80-247-5768-7.
9. BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
10. BUSINESS ANIMALS.CZ. Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon. *Business Animals.cz* [online]. 2018 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>.
11. BUSINESS INFO.CZ. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců. *BusinessInfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/2/>

12. BUSINESS INFO.CZ. Společenská odpovědnost firem. *BusinessInfo.cz* [online]. 2008 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>.
13. CAREERMARKET. Stáže. *careermarket.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.careermarket.cz/prace-a-staze/staze>.
14. ČTI DOMA.CZ. Zaměstnanecké benefity hýbou pracovním trhem v Česku. *Michal Mezera* [online]. 2018 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.ctidoma.cz/firmy/2018-04-04-zamestnanecke-benefity-hybou-pracovnim-trhem-v-cesku-jake-jsou-ty>.
15. DIGITAL SOLUTIONS. Automatické generování nabídek. *digital.cz* [online]. 2021a [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://digital.cz/reference/generovani-nabidkovych-listu/>.
16. DIGITAL SOLUTIONS. Nejpokročilejší realitní systém v ČR. *digital.cz* [online]. 2021b [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://digital.cz/reference/informacni-system-mm/>.
17. GREENSOCS. Proč je důležité znát ty, které chcete oslovit. *GREENSocS* [online]. 2018 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.greensocs.cz/proc-je-dulezite-znat-ty-ktere-chtete-oslovit/>.
18. HARVER. 6 Best Innovative Recruitment Marketing Strategies. *Jacob Wilson* [online]. 2019 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://harver.com/blog/recruitment-marketing-strategies/>.
19. HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
20. HR NEWS. Mezilidské vztahy na pracovišti jako zdroj produktivity. *HR news* [online]. 2002 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/mezilidske-vztahy-na-pracovisti-jako-zdroj-produktivity-id-149251>.
21. CHCI PRACOVAT.INFO. Firemní kultura v praxi. *Julie Tomsová* [online]. 2014 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://chcipracovat.info/firemni-kultura-obecne-zasady-a-aplikace/>.
22. INTERNETWEEK.CZ. Podstatné důvody, proč změnit zaměstnání! *internetWEEK.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <http://internetweek.cz/zamestnani/podstatne-duvody-proc-zmenit-zamestnani>.
23. Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.

24. IT SLOVNÍK.CZ. Co je to Bodyshopping? *IT Slovník.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/bodyshopping>.
25. JOB STACK.IT. Hledáte ty správné lidi do týmu? *jobstack.it* [online]. 2021 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.jobstack.it/find-it-people>.
26. JOBS.CZ. Práce. *jobs.cz* [online]. 2021a [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/prace/>.
27. JOBS.CZ. Pracovní smlouvy a druhy úvazků. *jobs.cz* [online]. 2021b [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/rady/moznosti-uplatneni/pracovni-smlouvy-a-druhy-uvazku/>.
28. KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
29. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
30. KUBEŠ, M., R. KUMICKÝ a D. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
31. LINKEDIN. I odmítnout se musí umět. *Veronika Broučková (Jurečková)* [online]. 2020 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/i-odm%C3%ADtnout-se-mus%C3%AD-um%C4%9Bt-v-n%C3%A1boru-spr%C3%A1vn%C3%BD-feedback-%C4%8Dasto-jure%C4%8Dkov%C3%A1/?articleId=6687289442262110211>.
32. LISÁ, E. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál, 2019, 159 s. ISBN 978-80-262-1472-4.
33. LOVEC HLAV. Efektivní budování osobního brandu. *Matěj Matolín* online]. 2017a [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/osobni-brand/>.
34. LOVEC HLAV. Jak napsat dobrý pracovní inzerát. *Matěj Matolín* online]. 2017b [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/pracovni-inzerat/>.
35. MAGAZIN LMC. 10 rad, jak vést smysluplný pohovor, aby vám kandidát neutekl oknem. *lmc* [online]. 2019a [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/10-rad-jak-vest-smysluplny-pohovor-aby-vam-kandidat-neutekl-oknem/>.
36. MAGAZIN LMC. Na tyto otázky se při pohovoru raději neptejte. *lmc* [online]. 2019b [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/na-tyhle-otazky-se-pri-pohovoru-radeji-neptejte/>.

37. MANAGEMENTMANIA. Analýza pěti sil 5F. *ManagementMania* [online]. 2016a [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.
38. MANAGEMENTMANIA. Marketingový mix 8P. *ManagementMania* [online]. 2016b [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>.
39. MANAGEMENTMANIA. SWOT analýza. *ManagementMania* [online]. 2020 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.
40. MANAGEMENT-MARKETING. Styl řízení firmy. *Managment, marketing: Vše co student potřebuje vědět* [online]. 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/styl-zen-firmy.html>.
41. MARTINA KOLÁČKOVÁ. Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance. *Martina Koláčková: personalistika hlavou i srdcem* [online]. 2016 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-preposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebuji/>.
42. MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. USA: Harper and Row publishers, 1970, 369 s. ISBN 978-0-06-044241-5.
43. MEDIUM. Jak dělat recruitment z pohledu vývojáře — nejčastější chyby recruiterů. *Jan Václavík* [online]. 2019 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://medium.com/@jvaclavik/jak-ne-d%C4%9Blat-recruiting-z-pohledu-v%C3%BDvoj%C3%A1%C5%99e-nej%C4%8Dast%C4%9Bj%C5%A1%C3%AD-chyby-recruiter%C5%AF-2-d%C3%ADl-25f3f4d15a1d>.
44. MONSTER. Firemní kultura. *Monster* [online]. 2021a [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/firemni-kultura>.
45. MONSTER. Jak využívat efektivně online inzerci? *Monster* [online]. 2021b [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/hr-trendy/naklady-naboru/jak-vyuzivat-efektivne-online-inzerci/>.
46. NOVÁK, J. a V. PRUNKER. *Základy managementu*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2019, 82 s. ISBN 978-80-2445-615-7.
47. PEAK.CZ. Zdržují vás dlouhé porady a mítinky? *peak.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.peak.cz/zdrzuj-i-vas-dlouhe-porady-mitinky-odhalte-tajemstvi-agilni-prace/7074/>.
48. PITRA, Z. *Základy managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

49. PRO PERSONALISTY. Pasivní kandidáti aneb udělejte správný krok, personalisté. *Jiří Landovský, Štěpán Bartyzal* [online]. 2016 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: https://pro-personalisty.cz/pasivni_kandidati.html.
50. PROCOMPUTING. Zajistěte, aby zaměstnanci znali firemní hodnoty i vizi. *Jakub Špaček* [online]. 2018 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.procomputing.cz/2018/03/zajistete-aby-zamestnanci-znali-firemni-hodnoty-i-vizi/>.
51. PROFI-MEN. Systémy odměňování a benefity. *Profi-men: personální management* [online]. 2015 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/systemy-odmenovani-a-benefity/>.
52. PRUNKER, V. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2014, 184 s. ISBN 978-80-244-4329-4.
53. RALLY RECRUITMENT MARKETING. What is Recruitment Marketing? *Rally* [online]. 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://rallyrecruitmentmarketing.com/what-is-recruitment-marketing/>.
54. SPECIALIST. Kompetenční modely. *Specialist Service: personální agentura* [online]. 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.specialist.cz/pro-zamestnavatele/kompetencni-modely/>.
55. STACK OVERFLOW. Jobs. *stackoverflow* [online]. 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://stackoverflow.com/jobs>.
56. STACK OVERFLOW.BLOG. How Stack Overflow hires engineers. *Jon Chan* [online]. 2020 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://stackoverflow.blog/2020/07/03/how-stack-overflow-hires-engineers/>.
57. STARTUP JOBS. Jak vést pohovor a vybrat nejlepšího kandidáta? *StartupJobs* [online]. 2021a [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/vzdelavani/hr-manual/jak-vest-pohovor-a-vybrat-nejlepsiho-kandidata>.
58. STARTUP JOBS. Začněte růst, jako více než 1500 startupů, které u nás našly talenty! *StartupJobs* [online]. 2021b [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/pro-firmy>.
59. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing, 2019, 328 s. ISBN 978-80-271-2361-2.
60. TECHLOOP. Find a tech job you love. *techloop* [online]. 2021a [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://techloop.io/>.

61. TECHLOOP. Powerful matchmaking for effective sourcing. *techloop* [online]. 2021b [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://techloop.io/sourcing/>.
62. TWO GENTLEMEN. Pracovní pohovor z pohledu zaměstnavatele. *Adam Šafránek* [online]. 2017 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://twogentlemen.cz/8619/pracovni-pohovor-pohledu-zamestnavatele/>.
63. VÁCHAL J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
64. VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
65. ZPRÁVY.AKTUALNE.CZ. Co udělá s jedním oborem nedostatek lidí. *Kateřina Hovorková* [online]. 2019 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/benefity-zamestnancu-automobilovych-tovaren-vyvolavaji-uzas/r~defc101a063011ea8776ac1f6b220ee8/v~sl:11bf8d634abb768829f04f98914c8d1e/>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Struktura reference z webových stránek Digital Solutions.....	116
Příloha B – Vybrané propagační předměty Digital Solutions, s.r.o.....	117
Příloha C – Interní workshop	118
Příloha D – Relaxační zázemí	119
Příloha E – Recepce, SnackBar, zasedací místnost	120
Příloha F – Firemní byt	121
Příloha G – Pracovní podmínky v DS.....	122
Příloha H – Polepy vozů, parkoviště.....	123
Příloha I – Teambuilding	124
Příloha J – Firemní narozeniny	125
Příloha K – Vánoční večírek	126
Příloha L – Neformální jednodenní událost.....	127
Příloha M – Remote Office	128
Příloha N – Sraz přátel PHP v Pardubicích.....	129
Příloha O – Ukázka inzerátu PHP developer	130
Příloha P – Ukázka inzerátu Test Engineer.....	132
Příloha Q – Ukázka inzerátu Product Owner	134
Příloha R – Ukázka sdílení inzerátu na Facebooku	136
Příloha S – Ukázka sdílení inzerátu na Instagramu	137

Příloha A – Struktura reference z webových stránek Digital Solutions

Digital Solutions
Služby
Reference
Portfolio
Kontakt

Automatické generování nabídek


M&M realty

Automatické generování nabídekových listů nemovitostí čítá 40 tisíc hodin práce ročně. To není omyl, to je skutečný výpočet.

Vhled do problematiky

Makléři se souvzděla obávat šíření du ruky pomocí osobní informace a nemovitosti – popis nemovitosti, její fotky, konkrétní nabídka na hypotéku, výpis z katastru nemovitostí, list vlastnictví, plánek, energetická štítky, reference na dané místo makléře nebo nabídku pojistění.

To vše se dříve získalo v informačním systému a „oteřelo“ několik dní. Následně to zabere ještě dříve makléři 1-2 hodiny práce. Přibližně 30 tisíc jednorázových nemovitostí ročně a tím zajištění nabídek prací v rozsahu 30-60 tisíc hodin se vypláče využít informační systém a novou funkčnost.



M&M realty je největší a nejprospěšnější česká realitní kancelář. Ročně zpracovává přes 30 000 nemovitostí a věnuje se také developerské a bytovému sektoru. Klienty obsluhuje 200 pracovníků a 2 500 makléři. Společností je držitel cenový "Třetí stupeň" od mezinárodního serveru CMA.

[Za k videu klikněte](#)

Naše řešení

Vytvořili jsme řešení, díky kterému může makléř vytvořit profesionální katalog skutečně rychle - do 10 min. Předvyplníme mu popis a technické parametry nemovitosti, doplníme fot vizuálami z katastru nemovitostí, přidáme přidání makléře podle jeho skutečných referencí a doplníme cross-selling služby.

Makléři mají možnost si katalog různě upravovat


- přidat a ořadit fotky
- přidat nové stránky z nabídky nebo vložit PDF soubory, které systém umístí do stránky tak, aby byly vlněně součástí katalogu
- změnit polohu stránek, upravit textové papíry
- získat náhled výsledného katalogu
- vytknout nebo sdílet přes URL -shortname odkaz
- a další...


Výsledný katalog má vždy vysokou grafickou kvalitu. Klient si může navíc komfortně měřit vzhled stránek, který je tvořen šablonovitou jazykem SVG.


Dodané služby


Projektová část	20%
UCCO design	10%
Vývoj back-end	25%
Vývoj front-end	30%
QA / testování	15%


Technologie


 symfony


 Magento


 Veeva


 docker


 jira


 Jenkins


 Docker


 Docker

 node

 Docker

 Docker

 Docker




Výsledný katalog má 20 stran

Výsledek

Během prvních měsíců skutečného provozu makléři vygenerovali přes 1 000 katalogových listů. Náš je na prohlídky, posílají přes SMS zprávy a ukazují potenciálním klientům jako svou osobní konkurenční výhodu. Aktuálně se rozšiřuje počet do celé zeměpisné sítě.

Vyjádření klienta

Děkuji kolegům z Digital Solutions za skvělou práci. Takto jednoduchý systém, který umožní makléři u dané zástavby vytvořit katalog nabídek pro prezentaci na prohlídky i s možností cloudového sdílení pro nerezalní online a nejen tisk, je unikátní. Variabilita katalogu, jednoduchost a intuitivní nastavení je velkým zjednodušením práce makléře a věřím, že bude pro nás i velkým obchodním nástrojem.



Zdeněk Samek
výkonný ředitel pro Prahu, M&M realty

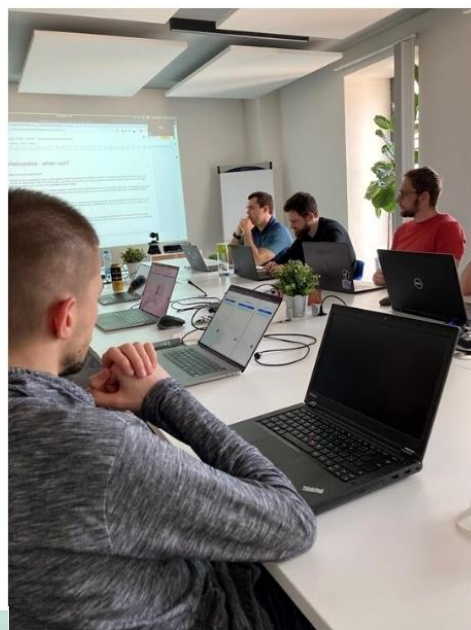
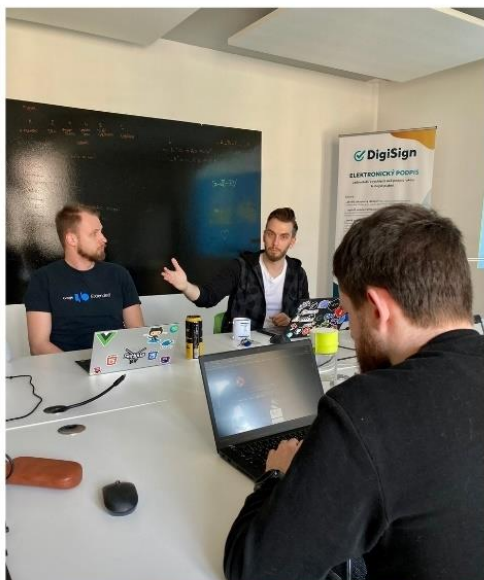
◀ Zpět na seznam referencí
Další reference ▶

Příloha B – Vybrané propagační předměty Digital Solutions, s.r.o.



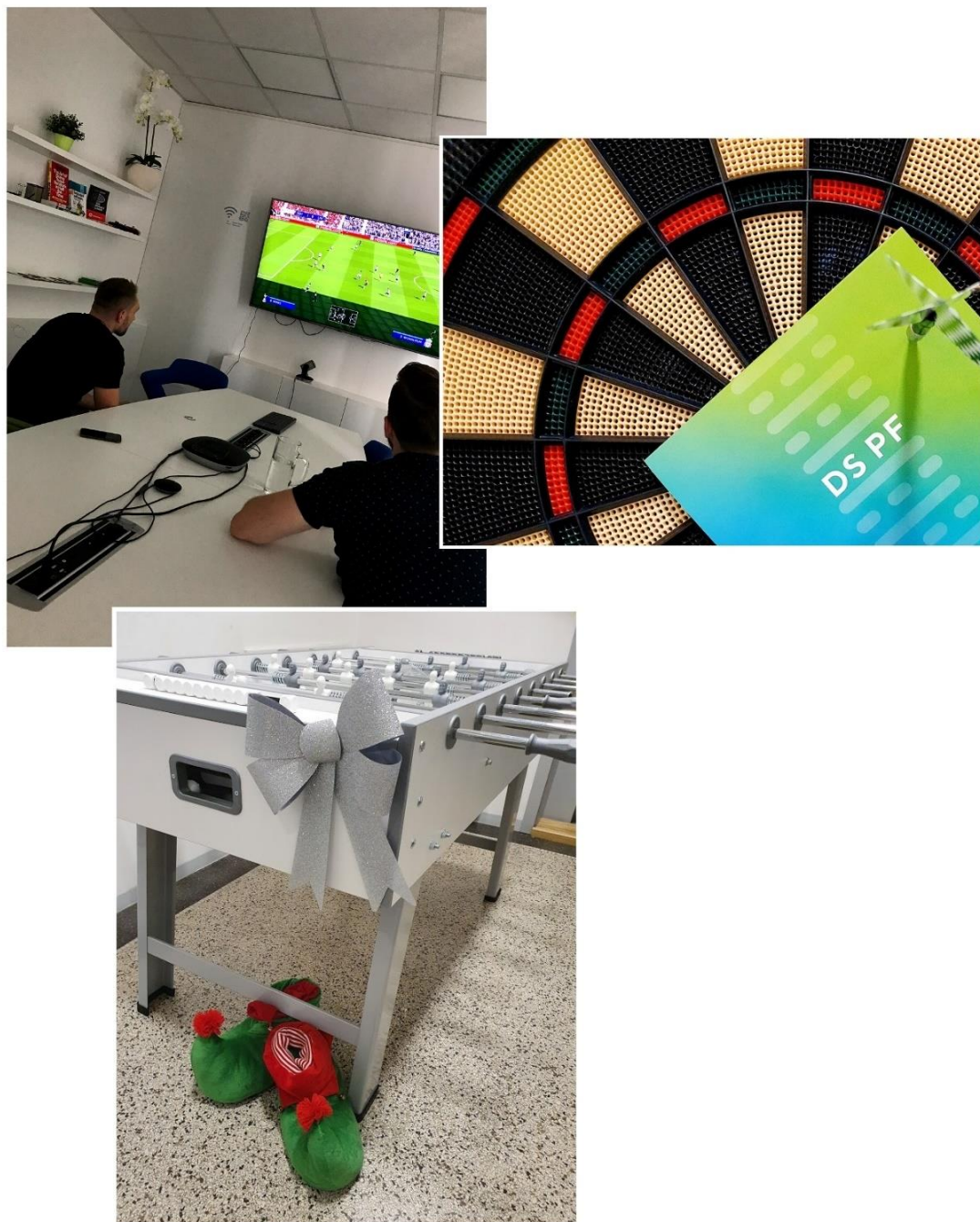
Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha C – Interní workshop



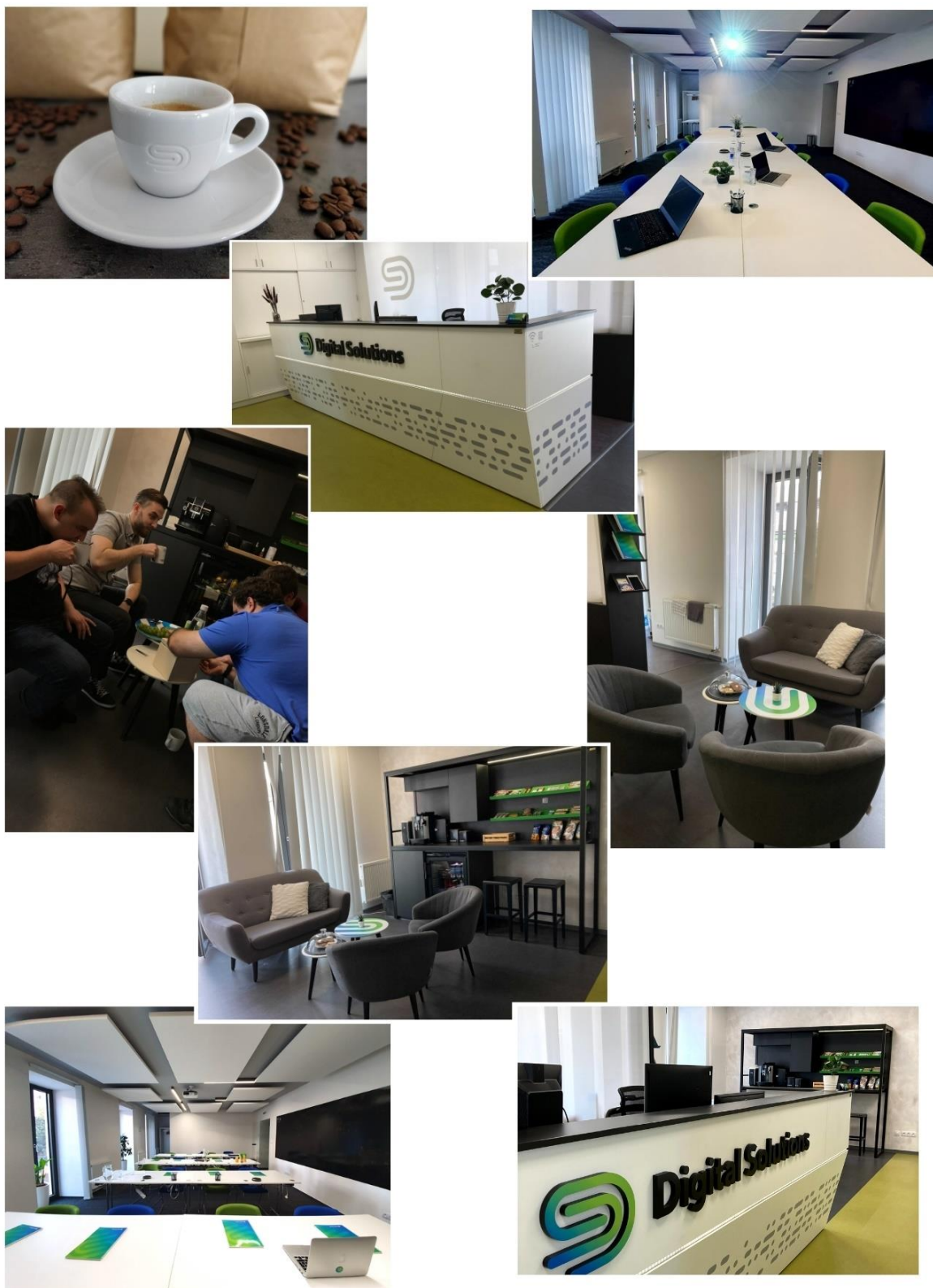
Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha D – Relaxační zázemí



Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha E – Recepce, Snackbar, zasedací místnost



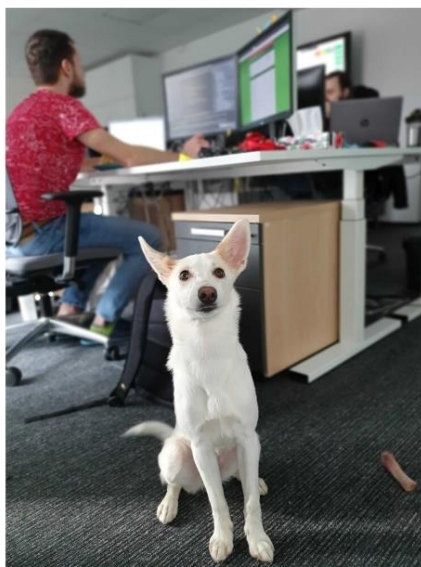
Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha F – Firemní byt



Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha G – Pracovní podmínky v DS



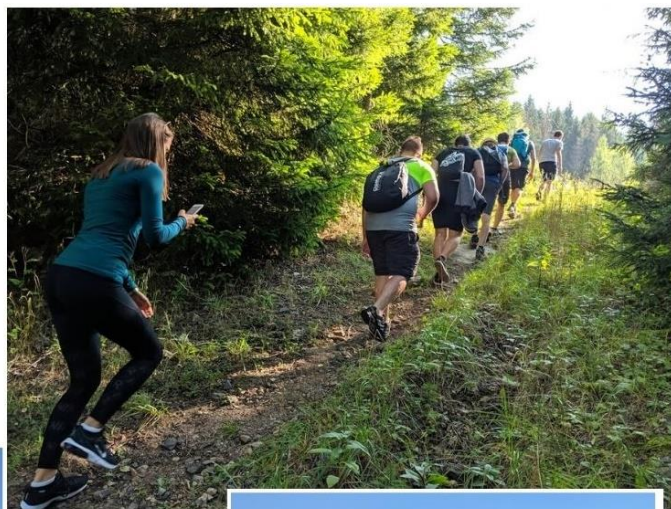
Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha H – Polepy vozů, parkoviště



Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha I – Teambuilding



Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha J – Firemní narozeniny



Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha K – Vánoční večírek



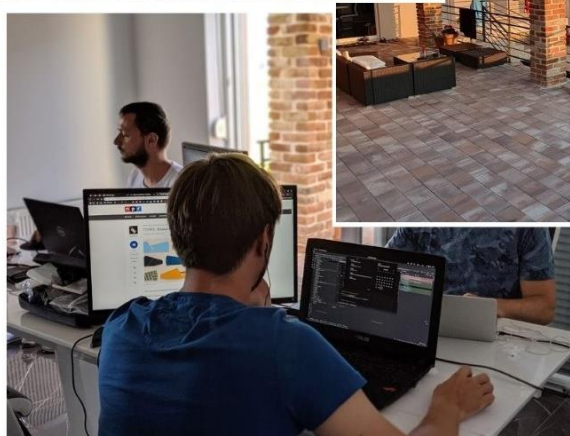
Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha L – Neformální jednodenní událost



Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha M – Remote Office



Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.).

Příloha N – Sraz přátel PHP v Pardubicích



Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha O – Ukázka inzerátu PHP developer

SW vývojář - informační systémy, dlouhodobé projekty

🏢 Digital Solutions, s.r.o.

📍 17. listopadu 203, Pardubice – Zelené Předměstí

50 000 – 70 000 Kč

Odpovědět

O jakou práci by u nás přesně šlo?

Vyvíjíme systémy, na kterých stojí běh a úspěch firem. Se svým týmem 4-6 lidí se budeš starat o svěřený produkt, jeho architekturu, budeš vyvíjet menší funkcionality i komplexní nové sekce (moduly). Tvými kolegy budou FE a BE vývojáři, Tester a Product Owner, občas budeš spolupracovat také s DevOps.

Společně budete doručovat software **inkrementálně po menších celcích** a ověřovat jeho funkci s klientem nebo uživateli. Budeš mít **připravené srozumitelné zadání** formou akceptačních kritérií, můžeš se na něm také podílet, na termínech se domluvíte s kolegy vývojáři (termíny neurčuje nadřízený).

Jak poznáš, že jsi ten pravý/ ta pravá?

- Umiš programovat v PHP a Symfony (nebo jiném frameworku)
- Víš, jak fungovat v relačních databázích (MariaDB, PostgreSQL) a řešil jsi někdy optimalizaci dotazů
- Dokážeš už při návrhu přemýšlet objektivně, zvládáš i složitější algoritmizaci
- Ovládáš verzování, unit testy, práci s REST/SOAP
- Používáš vývojové a další diagramy
- Jsi zodpovědný, protože máme volnější procesy
- Jsi etický, protože hrajeme fér

...a (bonusově) máš nějaký přesah do front-endu nebo devops (fullstack)

Nevadí, když po technické stránce vše neovládáš, pomůžeme ti to dohnat.

Proč spolupracovat s Digital Solutions?

Vyvíjíme na zakázku **malé i velké informační systémy**, a máme i **vlastní produkt**. Díky tomu si vyzkoušíš nové technologie i např. práci s obřími databázemi, optimalizací výkonu apod. Jsme stabilní firma, organicky rosteme, máme dlouhodobé klienty a smysluplné projekty (mrkni na reference).

Nástroje, které používáme:

- K dispozici budeš mít IDE PHPStorm, verzovat kód budeš v GITu.
- S kvalitou kódu ti pomůžou nástroje jako PHPUnit, PHPStan, CodeSniffer.
- Každý projekt má Dockerizované prostředí.
- Pro podporu procesů využíváme nástroje od Atlassianu, takže s buildy aplikace ti pomůže Bamboo, s organizací úkolů JIRA a s pull requesty Bitbucket. Ale vyzkoušíš si i práci s GITLabem a dalšími nástroji.

Chceme, aby ses u nás cítil dobře. Budeš mít polohovatelný stůl, ve volných chvílích si můžeš zajít do našeho fitka, nebo porazit kolegu v oblíbené hře třeba na Xboxu. K chuti může přijít vhod i výborná káva z malé soukromé pražírny :-)

7 let fungujeme v agilní metodice **SCRUM**, díky ní a zodpovědnosti každého z nás spolehlivě doručujeme nové funkce a dále se zlepšujeme.

Budeš mít s kým konzultovat / učit se.

Pracovní čas si budeš moct nastavit podle sebe (pružná pracovní doba, homeoffice, sickdays). Spolupracovat s námi můžeš i na IČO.

Můžeme Ti dát ~ 70 000,- měsíčně (pokud jsi borec, umíme to ocenit i vyššími částkami)

... no a taky protože #vDSByChtelPracovatKazdy :-)

Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha P – Ukázka inzerátu Test Engineer

Test Engineer - dlouhodobé projekty - vývoj SW

 Digital Solutions, s.r.o.

 17. listopadu 203, Pardubice - Zelené Předměstí

40 000 – 60 000 Kč

Odpovědět

O jakou práci by u nás přesně šlo?

Vyvíjíme systémy, na kterých stojí běh a úspěch firem. Tvým úkolem je pomáhat svému vývojovému týmu snížit počet chyb (v softwaru i v zadání), a tím zvýšit spokojenost klienta, uživatelů i nás, z dobře odvedené práce. To znamená:

- příprava testcases,
- psaní automatizovaných akceptačních testů,
- prověřování nahlášených chyb od 1st level support a tvorba zadání bugfixu pro vývojáře,
- být strážcem kvality - evidovat QA metriky, snažit se o snižování počtu chyb vlastní prací a navrhováním opatření pro tým.

Jak poznáš, že jsi pro nás ten pravý/ ta pravá?

- Už máš aspoň párměsíční zkušenosti s testováním
- Ovládáš psaní SQL dotazů alespoň na základní úrovni (ověřování správnosti dat v DB).
- Chápeš souvislosti, jak spolu objekty komunikují a jaké mají vlastnosti.
- Rozumíš vývojovým diagramům.
- Zkoušel jsi někdy něco programovat nebo se alespoň potkal s algoritmizací.
- (bonusově) máš zkušenost s testováním API.
- Jsi zodpovědný, protože máme volnější procesy.

... a je ti jasné, že "aktivní bughunting" není střílení brouků prakem na louce :)

A proč si vybrat spolupráci zrovna s námi?

Budeš vždycky u tvorby zadání i diskusí s klientem. Bereme to jako základní předpoklad úspěchu projektů.

Rychle odborně porosteš, budeš se mít s kým poradit.

Uvidíš výsledky své práce, protože vývojáři v rámci sprintu zapracovávají všechny připomínky. Navíc máš přímé spojení na 1st level support, takže se hned dozvíš i neodhalené bugy a máš vše pod kontrolou.

Jsme stabilní firma, organicky rosteme, máme dlouhodobé klienty a smysluplné projekty (mrkni na reference).

Budeš pevnou součástí menšího vývojového týmu, kde budou tvými kolegy backend vývojáři, frontend vývojáři a Product Owner.

Jak testujeme:

- Automatické testování se provádí v codeception.
- Testy se dají psát jako skripty, nebo jako OOP
- Máme vlastní repositář pro automatické testy na git, takže znalost gitu se víc než hodí
- Aktuálně nasazujeme hlavně akceptační a funkční testy, vývojáři si píšou vlastní unit testy (to by neměl dělat tester a ani nedělá)
- Automatické testy pro API děláme v Postmanovi(pomocí javascript)

Firma si nás hýčká moderním pracovním prostředím (doporučuji se podívat na náš Facebook a Instagram), vzdělávacími akcemi (české i zahraniční jako jsou Sraz přátel PHP – sami organizujeme, DEVEL apod.), možností držet se v kondici (privátní Fit-KO s trenérem a masérkou) a určitě i možnostmi nastavit si svůj pracovní čas podle sebe (pružná pracovní doba, home-office, sickdays). Navíc 8 let pracujeme v agilní metodice SCRUM, reálně, ne na papíře.

Jsme schopni Ti dát 60 000 měsíčně

... no a přeci, protože #vDSByChtelPracovatKazdy :)

Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha Q – Ukázka inzerátu Product Owner

Product Owner - dlouhodobý projekt pro reality/finance

 Digital Solutions, s.r.o.

 17. listopadu 203, Pardubice – Zelené Předměstí

50 000 – 70 000 Kč

Odpovědět

O jakou práci by u nás přesně šlo?

Vyvíjíme systémy, na kterých stojí běh a úspěch firem. Tvým úkolem je:

- stát se majitelem produktu, starat se o jeho rozvoj,
- připravovat společně s klientem nové projekty a funkcionality,
- ladit a vyjasňovat zadání pomocí user stories, diagramů a wireframů,
- vždy znát prioritu, jak má co fungovat a proč,
- myslet na náklady, návratnost řešení a jestli odpovídají business value.

Tvámi týmovými kolegy budou schopní frontend/backend vývojáři, UI/UX designer a tester. Společně se budete starat o provoz projektu, doručovat software inkrementálně po menších celcích a ověřovat funkcionality s klientem nebo uživateli.

Jak poznáš, že jsi ten pravý/ ta pravá?

- Baví tě svět IT... víš které aplikace na trhu jsou dobré a proč
- Ideálně máš zkušenosti s informačními systémy (např. ERP/CRM), nebo webovými a mobilními aplikacemi
- Je pro tebe přirozené často komunikovat
- Zvládneš udělat analýzu, připravit projekt, roadmapu...
- Umíš vysvětlovat, zjednodušovat, a občas být trpělivý :-)
- Máš zkušenosti s JIRA, Redmine nebo podobným softwarem
- Slovo SCRUM pro Tebe není cizí
- Máš alespoň základy SW analýzy (UML apod.)

Pokud jsi na všechno odpověděl ANO, jsi pro nás potenciální hvězda! V opačném případě se toho neboj a pošli CV, za pokus to stojí!

A proč spolupracovat s námi?

Vyvíjíme na zakázku **malé i velké informační systémy**, a máme i **vlastní produkt**. Jsme stabilní firma, organicky rosteme, máme dlouhodobé klienty a smysluplné projekty (mrkni na reference).

Budeš pevnou součástí 6 členného samoorganizujícího se týmu, kde Ti kromě tvých týmových kolegů budou pomáhat také architekt, CTO, DevOps engineer a další.

7 let fungujeme v agilní metodice **SCRUM**, díky ní a zodpovědnosti každého z nás spolehlivě doručujeme nové funkce a dále se zlepšujeme.

Budeš mít s kým konzultovat / učit se. Je jen na tobě, jakou formu si vybereš: placené samovzdělávání, školení, konference v Česku i zahraničí, nebo pomůžeš zorganizovat veřejnou vzdělávací akci (viz naše Srazy přátel PHP, kterých jsme zorganizovali více než 10) a podílet se tak na rozvoji komunity a regionu.

Chceme, aby ses u nás cítil dobře. Budeš mít polohovatelný stůl, ve volných chvílích si můžeš zajít do našeho fitka, nebo porazit kolegu v oblíbené hře třeba na Xboxu. K chuti může přijít vhod i výborná káva z malé, soukromé pražírny :-)

Budeš mít možnost nastavit si pracovní čas podle sebe (pružná pracovní doba, homeoffice, sickdays). Spolupracovat s námi můžeš i na IČO.

Můžeme Ti dát ~ 70 000,- měsíčně (pokud jsi borec, umíme to ocenit i vyššími částkami).

... no a taky protože #vDSByChtelPracovatKazdy :-)

Next steps?

POŠLI CV > POTKÁME SE > DOSTANEŠ NABÍDKU > MÁŠ NOVÝ JOB

Během výběrového řízení se uslyšíš, nebo potkáš s těmito kolegy, budou se starat, aby to proběhlo, jak má.

Ondra Říha, CEO
Honza Dražan, Product Owner
Lucka Málková, HR

Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha R – Ukázka sdílení inzerátu na Facebooku



SW vývojář - informační systémy, dlouhodobé projekty

Digital Solutions, s.r.o. • 50 000 Kč až 60 000 Kč za měsíc

Neaktivní

Uložit

Sdílet

Nahlásit

Podrobnosti o práci

Práce na plný úvazek • 50 000 Kč až 60 000 Kč za měsíc

17. listopadu 203

Zveřejněno: před 5 týdny

Popis práce

O jakou práci by u nás přesně šlo?

Vyvíjíme systémy, na kterých stojí běh a úspěch firem. Se svým týmem se budeš starat o svěřený produkt, jeho architekturu, budeš vyvíjet menší funkcionality i komplexní nové sekce (moduly). Tvými kolegy budou FE a BE vývojáři, Tester a Product Owner, občas budeš spolupracovat také s DevOps.

Budete doručovat software inkrementálně po menších celcích a ověřovat s klientem nebo uživateli. Budeš mít připravené srozumitelné zadání formou akceptačních kritérií, můžeš se na něm také podílet, na termínech se domluvíte s kolegy vývojáři (termíny neurčuje nadřízený).

Jak poznáš, že jsi ten pravý/ta pravá?

- Umiš programovat v PHP a Symfony (nebo jiného frameworku)
- Víš, jak fungovat v relačních databázích (MariaDB, PostgreSQL) a řešil jsi někdy optimalizaci dotazů
- Dokážeš už při návrhu přemýšlet objektivě, zvládáš i složitější algoritmy
- Ovládáš verzování, unit testy, práci s REST/SOAP
- Používáš vývojové a další diagramy

Zveřejnil(a)



Digital Solutions, s.r.o.
Softwarová společnost

211 lidem se to líbí

Tvoříme software. Pro Váš profit. Informační systémy, webové a mobilní aplikace.

<https://www.digital.cz/>

Navštívit stránku

Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)

Příloha S – Ukázka sdílení inzerátu na Instagramu



Zdroj: (Interní materiály Digital Solutions, s.r.o.)