

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Návrhy na zefektivnění personálních procesů v organizaci**

**Proposals for improving human resources processes in an organization**

Michaela Sotáková

Plzeň 2017

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**Fakulta ekonomická**  
**Akademický rok: 2016/2017**

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Michaela SOTÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **K14B0301P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoreticky vymezte základní pojmy související s řešeným tématem.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Analyzujte a zhodnoťte vybrané personální procesy v organizaci.
4. Na základě analýz navrhňte opatření pro optimalizaci vybraných personálních procesů.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ.** *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Návrhy na zefektivnění personálních procesů v organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 24. dubna 2017

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce.

Dále bych také chtěla poděkovat HR manažerce Sandře Martiškové za poskytnutí potřebných informací a také dalším zaměstnancům společnosti za spolupráci při dotazníkovém šetření.

## Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Personální práce .....</b>	<b>9</b>
1.1 Personální procesy .....	9
1.2 Získávání zaměstnanců .....	10
1.2.1 Proces získávání zaměstnanců.....	11
1.2.2 Získávání z vnitřních zdrojů .....	12
1.2.3 Získávání z vnějších zdrojů .....	14
1.2.4 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	15
1.3 Výběr pracovníků.....	16
1.3.1 Proces výběru pracovníků.....	16
1.3.2 Metody výběru pracovníků .....	17
1.4 Vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků .....	18
1.4.1 Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků .....	19
1.5 Odměňování pracovníků .....	20
1.5.1 Složky odměňování.....	21
1.6 Péče o pracovníky .....	22
<b>2 Charakteristika zvolené organizace – Socialbakers a.s. ....</b>	<b>24</b>
2.1 Základní údaje o organizaci .....	24
2.2 Historie společnosti.....	25
2.3 Předmět činnosti.....	25
2.3.1 Produktové portfolio .....	25
2.4 Cíle a vize společnosti.....	26
2.5 Finanční analýza.....	27
2.5.1 Vývoj tržeb .....	27
2.5.2 Vývoj zisku .....	28
2.6 Organizační struktura .....	28
2.7 Personální oddělení (HR).....	30
2.8 Lidské zdroje.....	30
2.8.1 Firemní kultura .....	32
<b>3 Vybrané personální procesy ve společnosti Socialbakers.....</b>	<b>34</b>
3.1 Získávání a výběr zaměstnanců v Socialbakers .....	34
3.1.1 Získávání zaměstnanců.....	34
3.1.2 Výběr zaměstnanců.....	36
3.2 Udržování zaměstnanců v Socialbakers .....	37

3.2.1	Odměňování zaměstnanců .....	37
3.2.2	Péče o zaměstnance .....	39
3.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v Socialbakers.....	40
3.3.1	Personální rozvoj zaměstnanců.....	40
3.3.2	Všeobecné a odborné vzdělávání.....	41
3.3.3	Jazykové vzdělávání .....	42
3.4	Dotazníkové šetření.....	42
3.4.1	Základní údaje o respondentech.....	43
3.4.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	44
3.4.3	Shrnutí dotazníkového šetření.....	54
3.5	Zhodnocení vybraných personálních procesů ve společnosti .....	55
3.5.1	Silné a slabé stránky personálního procesu získávání zaměstnanců.....	56
3.5.2	Silné a slabé stránky personálního procesu udržování zaměstnanců.....	56
3.5.3	Silné a slabé stránky personálního procesu vzdělávání zaměstnanců.....	57
<b>4</b>	<b>Návrhy na zefektivnění vybraných personálních procesů.....</b>	<b>58</b>
4.1	Návrh v oblasti získávání zaměstnanců .....	58
4.2	Návrhy v oblasti udržování zaměstnanců.....	59
4.3	Návrhy v oblasti vzdělávání zaměstnanců .....	62
	<b>Závěr.....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>69</b>
	<b>Bibliografie.....</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>72</b>

## Úvod

Lidské zdroje, které mají v dnešní době pro společnost veliký význam, jsou základním stavebním prvkem každé organizace a zároveň mohou být její konkurenční výhodou. Proto je řízení lidských zdrojů důležitou a nedílnou součástí procesu řízení celé organizace a je třeba dbát na to, aby byly řízeny efektivně a strategicky.

Tato bakalářská práce se zabývá personálními procesy ve společnosti Socialbakers. Cílem práce je analyzovat procesy získávání, udržování a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Socialbakers a na základě jejich zhodnocení formulovat návrhy, které by mohly vést k zefektivnění těchto procesů.

Bakalářská práce je členěna do čtyř kapitol. První kapitola se zaměřuje na vymezení základních pojmů v oblasti personální práce a personálních procesů. Dále je již pozornost věnována konkrétním procesům a to získávání a výběru, vzdělávání, odměňování pracovníků a péči o ně. Poznatky z této kapitoly slouží jako teoretický základ pro následující kapitoly.

V druhé kapitole je představena společnost Socialbakers. V rámci její charakteristiky jsou zmíněny nejen základní údaje o firmě, ale i její historie, produktové portfolio, vize a cíle a finanční zdraví společnosti. Významná část kapitoly je zaměřena na lidské zdroje v organizaci. Konkrétně je popsána organizační struktura společnosti, personálního oddělení a struktura zaměstnanců a v neposlední řadě také firemní kultura.

Třetí kapitola, kde jsou analyzovány vybrané personální procesy, tvoří klíčovou část práce. Je zde popsáno, jaké metody a postupy jsou ve společnosti využívány v procesech získávání, udržování a vzdělávání zaměstnanců. Součástí této kapitoly je dotazníkové šetření, které je prováděno na produktovém oddělení pražské pobočky společnosti a cílem tohoto šetření je zjistit jaký názor mají zaměstnanci daného oddělení na určité aspekty vybraných personálních procesů. V závěru kapitoly je následně provedeno zhodnocení těchto procesů.

Ve čtvrté závěrečné kapitole jsou navržena opatření, která by mohla pomoci optimalizovat vybrané personální procesy. Tyto návrhy se snaží eliminovat slabé stránky, které jsou definovány v předchozí kapitole.

Pro zpracování teoretické části bakalářské práce je využita odborná literatura a odborné články k danému tématu. K analýze vybraných personálních procesů v Socialbakers, která představuje praktickou část práce, jsou použity rozhovory s HR



manažerkou společnosti, dotazníkové šetření a analýza webových stránek a interních dokumentů společnosti.

# 1 Personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2015, s. 13)

Hlavním úkolem personalistiky obecně je zvyšování výkonnosti organizace, konkrétněji jsou to následující úkoly:

- 1) Zlepšení kvality pracovního života;
- 2) Zvýšení produktivity;
- 3) Zvýšení spokojenosti pracovníků;
- 4) Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů;
- 5) Zvýšení připravenosti na změny.

Někdy se můžeme kromě obecného označení personální práce či personalistika setkat také s pojmy personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy představují jednotlivé fáze vývoje personalistiky. Historicky nejstarším pojetím je **personální administrativa**. Ta měla za úkol administrativně podporovat organizaci. Před druhou světovou válkou se začala objevovat koncepce **personálního řízení**, kde byla personální práce spíše operativním řízením. Nejnovější koncepcí personální práce je **řízení lidských zdrojů**. Je jádrem řízení celé organizace, nejvýznamnější úlohou manažera a zároveň završuje vývoj personalistiky (Koubek, 2015).

## 1.1 Personální procesy

System řízení lidských zdrojů je tvořen jednotlivými personálními procesy, které v organizaci zajišťuje personální útvar. Autoři zabývající se touto problematikou ve svých publikacích uvádí různý počet a různé obsahové pojetí personálních procesů, většinou se však všechna členění značně podobají.

Koubek (2015) uvádí následující personální procesy:

- Vytváření a analýza pracovních míst;
- Personální plánování;
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců;
- Hodnocení zaměstnanců;
- Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru;
- Odměňování;
- Vzdělávání zaměstnanců;
- Pracovní vztahy;
- Péče o pracovníky;
- Personální informační systém.

V poslední době bývají navíc mezi personální procesy zařazovány také:

- Průzkum trhu práce;
- Zdravotní péče o zaměstnance;
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací;
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí (Koubek, 2015).

S ohledem na omezený rozsah bakalářské práce budou v následující části detailně rozebrány pouze procesy získávání a výběr zaměstnanců, odměňování, péče o zaměstnance a jejich vzdělávání. Tyto personální procesy jsou následně předmětem analýzy v praktické části práce.

## 1.2 Získávání zaměstnanců

„Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace.“ (Kociánová, 2010, s. 79) Dohromady můžeme získávání a výběr pracovníků považovat za zásadní fázi formování podnikové pracovní síly neboli staffingu<sup>1</sup> (Koubek, 2015).

Podle Koubka je získávání zaměstnanců: „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ (Koubek, 2015, s. 126)

---

<sup>1</sup> Staffing = rozmíst'ování pracovní síly organizace

„Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.“ (Kociánová, 2010, s. 79)

Hlavní cíl, ke kterému by mělo získávání zaměstnanců směřovat, je získat optimální množství kvalitních pracovníků s vynaložením minimálních nákladů (Armstrong, 2007).

### 1.2.1 Proces získávání zaměstnanců

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

Proces získávání zaměstnanců obvykle začíná plánováním, což jasně vymezí, kolik a jakou pracovní sílu podnik potřebuje, případně odkdy – od toho se odvíjí načasování, kdy je potřeba začít s oslovením trhu práce. Dalším krokem je analýza práce a identifikace osobnostních charakteristik, které budou od uchazeče vyžadovány. Poté již může organizace pracovat na strategii získávání, kde se musí vzít v úvahu zdroje, metody, náklady a časový plán. Další fází je vytvoření metodiky výběru pracovníků (např. předvýběr uchazečů, testování nebo výběrový rozhovor). Nakonec by mělo dojít k celkovému zhodnocení efektivnosti získávání a výběru pracovních sil (Dvořáková, 2012).

Tyto fáze zjednodušeně znázorňuje následující schéma:

Obrázek 1: Proces získávání zaměstnanců v organizaci



Zdroj: Dvořáková, 2012

Jiný pohled na proces získávání přináší ve své publikaci Koubek (2015), který vymezuje následující kroky:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků;
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;
- Zvážení alternativních možností;
- Výběr specifikace pracovního místa, na kterém je založeno získávání a výběr uchazeče;
- Identifikace možných zdrojů uchazečů;
- Volba metod získávání pracovníků;
- Zvolení dokumentů a informací, které budou požadovány od uchazečů;
- Jasná formulace nabídky pracovního místa;
- Uveřejnění nabídky;
- Shromáždění dokumentů a jednání s jednotlivými uchazeči;
- Předvýběr uchazečů o zaměstnání;
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým pohovorům.

V procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany – na jedné straně podnik se svojí potřebou pracovní síly, který si konkuruje s ostatními zaměstnavateli a na straně druhé uchazeč, který hledá vhodné zaměstnání a vybírá si z aktuálních nabídek. Za uchazeče můžeme považovat i stávajícího zaměstnance podniku se zájmem o nabízenou pozici. Mezi těmito dvěma stranami probíhá tok informací. Nakolik budou představy podniku a uchazeče shodné záleží na trhu práce a na načasování (Dvořáková, 2012).

Autoři odborných publikací rozlišují pojem *nábor* a *získávání* zaměstnanců. Dalo by se říci, že nábor je jednou z forem získávání zaměstnanců a to zpravidla z vnějších zdrojů. Oproti tomu získat lidské zdroje znamená nejen z vnějšku, ale především také z vlastních řad pracovníků. Snaha moderní personalistiky je získávat zaujaté a motivované zaměstnance, jejichž zájmy se ztotožňují se zájmy organizace (Kociánová, 2010).

### **1.2.2 Získávání z vnitřních zdrojů**

Získávání zaměstnanců z vnitřních (interních) zdrojů můžeme jinak označit jako získávání z vnitropodnikového trhu práce. Je značně výhodné, jelikož zaměstnavatel dobře zná interní kandidáty a může tak činit spolehlivá rozhodnutí. Zvyšuje se také iniciativa a angažovanost současných pracovníků, protože dostávají příležitost učit se a

být lepší. To následně přispívá k menší fluktuaci<sup>2</sup>. Pokud má totiž zaměstnanec možnost kariérního růstu a je ve své práci spokojený, nemá většinou potřebu zaměstnání opustit.

Jestli chce organizace získávat pracovníky z vnitřních zdrojů, nutnou podmínkou je investování do jejich vzdělávání a rozvoje (Dvořáková, 2012).

Podle Koubka (2015) mohou být vnitřními zdroji pracovních sil:

- Pracovní síly uspořené v důsledku nahrazení lidské práce produktivnějšími stroji;
- Pracovní síly uvolněné organizačními změnami;
- Dozrání pracovníků do fáze povýšení;
- Pracovníci, kteří jsou účelně využíváni na svém stávajícím místě, ale mají zájem o uvolněné pracovní místo.

Získávání lidí z vnitřních zdrojů s sebou nese určité výhody i nevýhody, které přehledně zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
Organizace již zná silné a slabé stránky uchazeče	Znesnadnění pronikání nových myšlenek a nápadů zvenku
Uchazeč zná organizaci a spolupracovníky	Soutěžení o povýšení mezi zaměstnanci může negativně působit na mezilidské vztahy
Možnost kariérního postupu zvyšuje se motivovanost zaměstnanců	Omezený výběr
Návratnost investic, které organizace vložila do rozvoje svých zaměstnanců	Zaměstnanec může být povyšován, až se dostane na místo, kde už nestačí jeho schopnosti
Nízké náklady na proces získávání zaměstnanců	Náklady na vzdělávání a rozvoj
Rychlejší obsazení místa	Potřeba obsazení pracovního místa povýšeného pracovníka

Zdroj: Kociánová, 2010

V dnešní době dávají vyspělé organizace při obsazování volných míst přednost právě získávání z vnitřního trhu. Teprve až když nelze všechna místa pokrýt stávajícími zaměstnanci, dochází k orientaci na trh vnější (Koubek, 2015).

<sup>2</sup> Fluktuace = častá změna zaměstnání

### 1.2.3 Získávání z vnějších zdrojů

Pokud organizace nemá dostatečné interní zdroje, musí hledat potenciálního uchazeče mimo organizaci.

Mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců patří:

- Volné pracovní síly na trhu práce;
- Absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí;
- Zaměstnanci jiných podniků, kteří mají zájem o nabízené místo a jsou ochotni opustit současnou pracovní pozici.

Doplnit zdroje mohou potom:

- Ženy v domácnosti;
- Důchodci;
- Studenti přivydělávající si na brigádách;
- Pracovní zdroje v zahraničí aj. (Koubek, 2015).

V následující tabulce jsou opět shrnuty výhody a nevýhody získávání, tentokrát z vnějších zdrojů.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
Širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa	Vyšší náklady na proces získávání
Nový pracovník je většinou lépe „uznán“ na pracovním místě než povýšený spolupracovník	Delší obsazování pracovního místa
Nový pracovník mívá velké pracovní nasazení	Noví pracovníci často přichází s vyššími finančními požadavky
Noví pracovníci jsou zdrojem nových myšlenek a přístupů a přináší neotřelý pohled na stávající problémy	Znemožnění kariérního postupu vlastních zaměstnanců
	Vyšší fluktuace
	Nový pracovník nezná organizaci a spolupracovníky (dlouhá adaptace) + stres z nového působiště
	Riziko nesprávného zvolení pracovníka

Zdroj: Kociánová, 2010

„Pracovní síla z vnějšího trhu přináší „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám.“ (Dvořáková, 2012, s. 146)

Zaměstnavatel musí být ochoten investovat do pracovní a sociální adaptace nových pracovníků, aby od nich poté přišel očekávaný pracovní výkon (Dvořáková, 2012).

#### **1.2.4 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

„Pro obsazování různých pracovních pozic z vnějších zdrojů jsou využívány různé metody získávání pracovníků. Významný vliv na volbu metod zpravidla mají disponibilní finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit a dostupnost kvalitních uchazečů.“ (Kociánová, 2010, s. 85)

Mezi tyto metody je možné zařadit:

- Inzerce v médiích;
- Internetové inzerce;
- Využívání externích služeb (zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury aj.);
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- Spolupráce s úřady práce;
- Spolupráce s vědeckými společnostmi, s odbory;
- Doporučení uchazeče;
- Přímé oslovení potenciálního uchazeče;
- Nabídky samotných uchazečů;
- Vývěsky, letáky atd.

##### **1.2.4.1 Inzerování na internetu**

V současnosti je velmi podstatnou, oblíbenou a ve velké míře využívanou metodou získávání pracovníků prostřednictvím internetových kanálů neboli tzv. *e-recruitment*. E-recruitment nejen šetří náklady, ale zároveň umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze ještě navíc snadno aktualizovat. Existuje tu větší prostor pro prezentaci „nabídky zaměstnání“ způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku jako pracoviště, kde je dobré pracovat.“ (Armstrong, 2007, s. 353)



Je vhodné, aby organizace zveřejňovaly aktuální nabídku volných pracovních míst na svých www stránkách (konkrétně v kariérní sekci). Jinými možnostmi oslovení potencionálních uchazečů je inzerování pracovního místa na webových stránkách zprostředkovatelských agentur, kariérních portálech či pomocí sociálních médií (LinkedIn, Facebook, Twitter aj.). Pro inzerci mohou organizace využívat také přímo informační systémy univerzit, respektive fakult (Horváthová et al., 2016).

### **1.3 Výběr pracovníků**

Personální proces, který přímo navazuje na získávání pracovníků je výběr pracovníků.

„Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě.“ (Kociánová, 2010, s. 94)

Cílem tohoto personálního procesu je vybrat vhodné uchazeče a to nejen z hlediska výkonnosti a kvalifikace, ale je také důležité, aby pro zaměstnavatele pracoval po dobu, která se od něj očekává (Koubek, 2015).

„Výběr pracovníka je situací, v níž se setkávají dvě strany – organizace a uchazeč se svými nabídkami; organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci. Výběrový proces a jednání s uchazeči by tedy měly probíhat na partnerské úrovni.“ (Kociánová, 2010, s. 94)

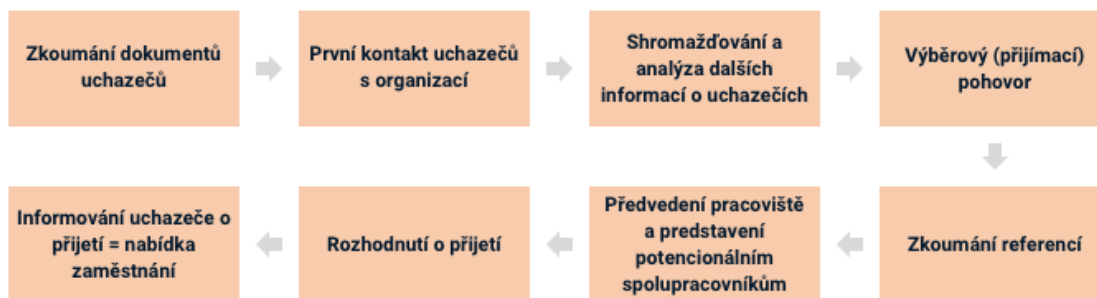
#### **1.3.1 Proces výběru pracovníků**

Proces výběru zaměstnanců je možno označit jako posloupnost jednotlivých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z uchazečů bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces začíná okamžikem, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, a trvá až do přijetí jednoho z nich.

Koncept výběrového procesu začíná fází předvýběru, kdy je posuzována vhodnost uchazečů podle klíčových kritérií pracovního místa (Kociánová, 2010).

Další kroky výběrového procesu již zobrazuje následující schéma.

Obrázek 2: Proces výběru pracovníků



Zdroj: Kociánová, 2010

### 1.3.2 Metody výběru pracovníků

Metody výběru zaměstnanců jsou specifické postupy zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání.

Mezi běžně používané metody patří:

- Hodnocení životopisu a dalších dokumentů;
- Výběrový pohovor;
- Testování uchazečů;
- Assessment centre;
- Zkoumání referencí (Šikýř, 2012).

Pokud má uchazeč zájem o zaměstnání, obvykle předkládá žádost o práci a svůj životopis. Dnes je preferovanou formou strukturovaný životopis, který chronologicky řadí vzdělání a pracovní zkušenosti od nejnovějších po nejstarší. Tyto dva dokumenty postačí k představení uchazeče. Nicméně dalšími materiály, které je možno přiložit k žádosti o práci mohou být: osobní dotazník, doklady o vzdělání, reference, lékařské vyšetření a další. Již zmíněné dokumenty podávají organizaci informace o odborné způsobilosti uchazeče, ale nevypovídají o jeho osobnosti a motivaci. Proto by měl být přiložen také motivační dopis (Koubek, 2015).

Samotný výběrový (přijímací) pohovor je osobní setkání uchazeče a zaměstnavatele a je považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců. Může mít dvě formy – může být jednak nestrukturovaný nebo strukturovaný – ten se považuje za efektivnější a více validní. Má předem připravený obsah i sekvenci otázek. Otázky jsou

ve stejné formě pokládány všem uchazečům, což zabraňuje tzv. halo efektu<sup>3</sup> (Koubek, 2015).

Další metodou výběru zaměstnanců jsou testy pracovní způsobilosti. Nejčastějšími typy jsou testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy vzdělatelnosti nebo testy osobnosti (Koubek, 2015).

Organizace může dále využít tzv. Assessment centra (AC). Tuto metodu používají personalisté nejen při výběru, ale i při povyšování, vzdělání a rozvoji manažerů a specialistů. Jde o jakýsi výcvikový program, kde účastníci plní různá cvičení, řeší případové studie a účastní se skupinových diskuzí. Pozorovatelé – hodnotitelé posuzují výkon a manažerské dovednosti účastníků pomocí různých kritérií a technik (Dvořáková, 2012). Assessment centra tedy hodnotí, ale především rozvíjí manažerský potenciál uchazečů/pracovníků (Koubek, 2015). „Důvodem pro využívání assessment center je, že umožňují získat mnohem více informací o uchazečích než tradiční pohovor.“ (Armstrong et al., 2015, s. 292)

V neposlední řadě je možné k výběru pracovníků využít ústní nebo písemné reference a pracovní posudky od předchozích zaměstnavatelů.

#### **1.4 Vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků**

Aby organizace mohla dosahovat svých strategických cílů, potřebuje zaměstnance s odpovídající úrovní znalostí a schopností. Jinak řečeno potřebuje kvalifikované, vzdělané a angažované lidi. Právě to zajišťuje proces vzdělávání a rozvoje. Ulehčuje pracovníkům i celým pracovním týmům osvojovat si dovednosti prostřednictvím získaných zkušeností, vzdělávacích programů, vedení a koučování atp. (Armstrong et al., 2015).

V současné době moderní organizace chápou, že vzdělávání jejich pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Proto by měly být na vzdělávání vymezeny dostatečné finanční prostředky z rozpočtu. Poté lze říci, že podnik investuje do své budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti (Koubek, 2011).

„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Lidé v organizacích musejí neustále přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech a rozvoj jejich

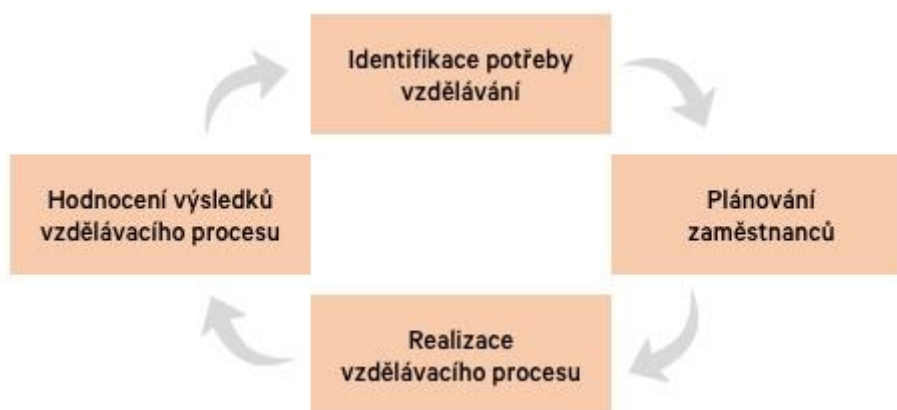
---

<sup>3</sup> Halo efekt = chyba prvního dojmu ze sociální percepce, ovlivnění posuzovatele prvním dojmem

schopností je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci.“ (Kociánová, 2010, s. 169)

Důležitým faktorem vzdělávání je jeho systematicčnost. „Systematické vzdělávání vychází ze strategie a organizačních předpokladů, probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání.“ (Šikýř, 2012, s. 152)

Obrázek 3: Životní cyklus vzdělávání v organizaci



Zdroj: Koubek, 2015

Dnes již organizaci nestačí tradiční způsoby vzdělávání, jako je např. zácvik, doškolování nebo přeškolování, je stále více nutné zapojovat rozvojové aktivity formující flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. Rozvojové aktivity jsou orientovány více na kariéru zaměstnance než na momentálně vykonávanou práci.

Vzdělávání pracovníků je personální proces, v němž se tradičně nejčastěji vyskytuje spolupráce organizace s externími odborníky a specializovanými vzdělávacími institucemi (Koubek, 2015).

#### 1.4.1 Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků

Pro vzdělávání zaměstnanců může organizace využít:

- Vzdělávání na pracovišti (on the job) je uplatňováno individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu práce, jde např. o metody:
  - Instruktaž (zácvik);
  - Asistování;
  - Koučování;
  - Mentoring;

- Konzultování;
  - Rotace práce;
  - Pracovní porady.
- Vzdělávání mimo pracoviště (off the job) se aplikuje mimo běžné pracoviště, buď v organizaci, nebo mimo ní, a používanými metodami jsou:
    - Přednášky, semináře;
    - Demontrace;
    - Případové studie;
    - Brainstorming;
    - Workshopy;
    - Simulace;
    - Hraní rolí aj. (Vodák et al., 2007).

Speciální metodou vzdělávání je e-learning<sup>4</sup>, který se dá využívat jak na pracovišti, tak i mimo něj (Šikýř, 2012).

Co se týče odpovědnosti za realizaci vzdělávání, stále více se dnes přesouvá z personalistů na zaměstnance a manažery. Personalisté by měli vzdělávání a rozvoj spíše jen podporovat než poskytovat. Tato podpora spočívá v úzké spolupráci s vedoucími pracovníky (Armstrong et al., 2015).

## 1.5 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů není realizováno pouze peněžní formou, jako je mzda, plat, prémie, bonusy atd. Moderní pojetí odměňování zahrnuje také i nepeněžní odměny poskytované zaměstnavatelem. To jsou nejrůznější zaměstnanecké výhody, povýšení, či jiné formy uznání (pochvaly) aj. (Koubek, 2011).

„Účelem odměňování zaměstnanců je ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Němec et al., 2014, s. 74)

„Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.“ (Kociánová, 2010, s. 160)

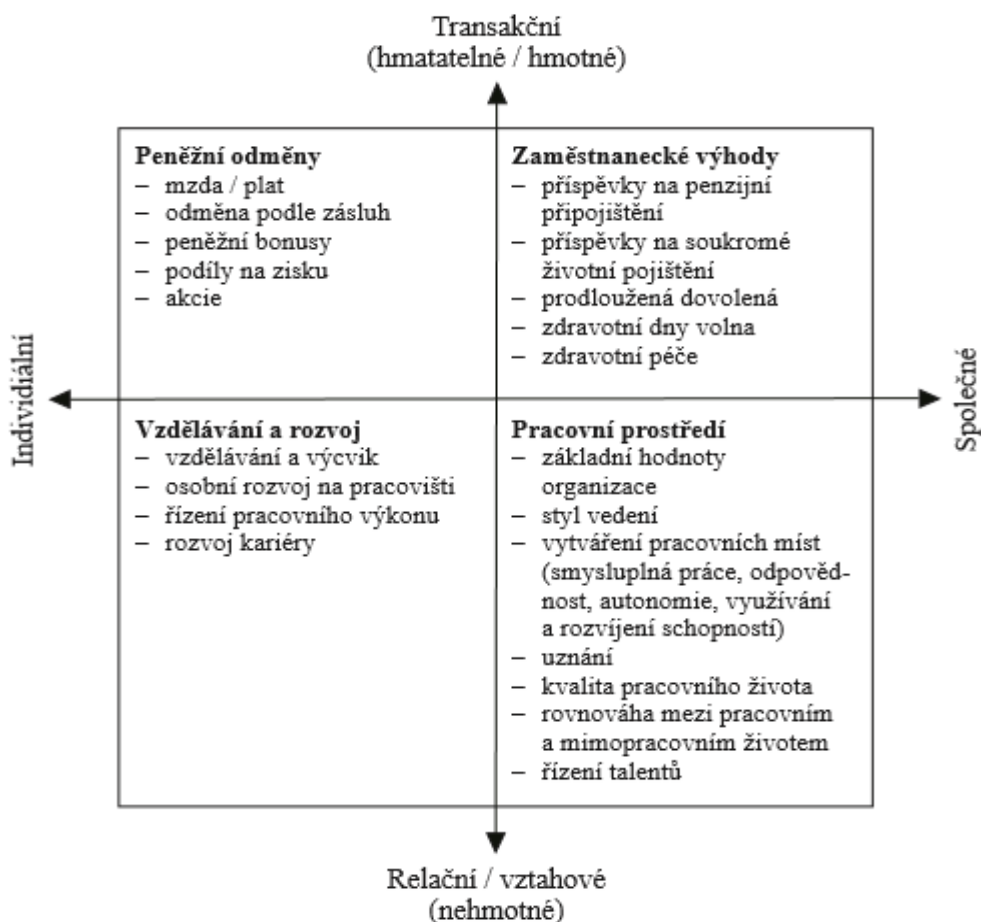
---

<sup>4</sup> E-learning = využití informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání

### 1.5.1 Složky odměňování

Celková odměna zahrnuje veškeré nástroje, které může organizace využít k získávání, udržení, motivování a uspokojování svých zaměstnanců. Všechny tyto složky zobrazuje následující schéma – model celkové odměny, kde jsou odměny klasifikovány podle kritéria hmatatelnosti a způsobu čerpání (Kociánová, 2010).

Obrázek 4: Model celkové odměny



Zdroj: Kociánová, 2010, str. 162

### 1.5.1.1 Mzda a mzdové formy

„Mzda je peněžní plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“ (Němec et al., 2014, s. 75)

Existují různé formy mezd a důležité je, aby organizace zvolila tu vhodnou formu, případně kombinaci více forem dohromady.

Mzdové formy dělí Dvořáková (2007) následovně:

- „Základní (samostatné)
  - Časová mzda;
  - Úkolová mzda;
- Doplnkové (nesamostatné)
  - Osobní ohodnocení;
  - Prémie;
  - Provize;
  - Bonus;
  - Odměny;
  - Účast na výsledcích.“ (Dvořáková, 2007, s. 334)

### 1.5.1.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou prostředky poskytované ze strany zaměstnavatele, aby zlepšily pohodu a blahobyt pracovníků. Tvoří významný podíl z celkové odměny a jsou tím pádem značně nákladné. Proto musí být jejich poskytování pečlivě naplánované a řízené (Armstrong et al., 2015).

Na rozdíl od finančních odměn nebývají obvykle zaměstnanecké výhody ovlivňovány výkonem pracovníka, někdy však může organizace přihlídnout k jeho zásluhám. Příkladem zaměstnaneckých výhod může být např. důchodové pojištění, placená dovolená/placené volno, zaměstnanecké slevy, služební automobil, úhrada nákladů vzdělávání, dotované či plně hrazené stravování, nárok na oděv, podniková doprava nebo právní rady zaměstnancům (Koubek, 2015).

## 1.6 Péče o pracovníky

Péči o pracovníky je možno označit jako nástroj získávání, stabilizace a motivování zaměstnanců dané organizace.

„V současné době si zaměstnavatelé stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.“

„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potencionálními pracovníky používána k porovnání organizace s organizacemi jinými.“ (Koubek, 2015, s. 343)

Péči o zaměstnance lze rozdělit do následujících tří skupin:

- 1) Povinná péče – dána zákony a předpisy;
- 2) Smluvní péče – dána kolektivními smlouvami uzavřenými v organizaci;
- 3) Dobrovolná péče – dána sociální politikou zaměstnavatele (Kociánová, 2010).

V nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky, jak uvádí Koubek (2015), záležitosti jako jsou:

- Pracovní doba a pracovní režim (délka a rozvržení pracovní doby, přestávky atp.);
- Pracovní prostředí (prostorové řešení pracoviště, fyzikální a sociálně-psychologické podmínky práce);
- Bezpečnost práce a ochrany zdraví;
- Personální rozvoj zaměstnanců (péče o prohlubování a rozšiřování kvalifikace);
- Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti (stravování, doprava do zaměstnání, pracovní oděvy a pomůcky atd.);
- Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám (kulturní aktivity, bydlení, péče o děti pracovníků aj.);
- Péče o životní prostředí.



## 2 Charakteristika zvolené organizace – Socialbakers a.s.

### 2.1 Základní údaje o organizaci

Socialbakers je česká expandující společnost založená v roce 2008, která se globálně zabývá analytikou sociálních sítí (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube aj.). Jinými slovy se dá říci, že společnost umožňuje firmám monitorovat, jak se na internetu mluví o jejich produktech a službách (Sedlák, 2013). Socialbakers zaměstnává v současné době kolem 300 osob a provozuje 11 poboček po celém světě, kromě těch v České republice také ještě například v New Yorku, Singapuru, Mexiko City, Londýně či v Dubaji. Organizace spolupracuje s více než 2 500 klienty z různých koutů světa. Mezi ně se řadí i Desigual, Nestlé, ING Bank, Toyota, Danone, Lufthansa, Henkel, Samsung, Heineken a mnoho dalších významných společností, které byly v anketě časopisu „Fortune 500“ zařazeny mezi nejúspěšnější podniky světa (Socialbakers.com, 2016).

V České republice má Socialbakers dvě pobočky. Jako oficiální sídlo je stále uváděna pobočka v Plzni, ale hlavní produktové, obchodní a marketingové oddělení se nachází v Praze. Dřívější pražské kanceláře měla firma Na Vinohradech, ale nedostatek prostoru, neustálý rozvoj a s tím související růst počtu zaměstnanců donutil společnost k přesunu do nových kanceláří v Karlíně. Jejich výstavba trvala přibližně rok a dokončena byla v dubnu roku 2015 (Řežáb, 2014).

<b>Obchodní firma:</b>	Socialbakers a.s.
<b>Datum zápisu do obchodního rejstříku:</b>	1. ledna 2012
<b>Spisová značka:</b>	B 1627 vedená u Krajského soudu v Plzni
<b>Sídlo:</b>	Pod Všemi svatými 427/17, Severní Předměstí, 301 00 Plzeň
<b>IČO:</b>	29098271
<b>Předmět podnikání:</b>	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Statutární orgán:</b>	představenstvo
<b>Členové představenstva:</b>	Robert Lang (předseda), Jiří Voves, Oldřich Müller – zapsáno k 13.6.2016
<b>Dozorčí rada:</b>	Jan Řežáb (předseda), Jan Hammer, Jason Daniel Whitmire

**Základní kapitál:** 3 295 200 Kč  
(Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2016)

## **2.2 Historie společnosti**

Společnost vznikla v roce 2008 v Plzni zápisem do obchodního rejstříku společnost pod názvem Candytech s.r.o, která se původně věnovala facebookovým kampaním. Jejími zakladateli byli Lukáš Maixner, Martin Homolka a Jan Řežáb.

Následně došlo začátkem roku 2011 k přejmenování společnosti na Socialbakers s.r.o. a poté k 1. lednu 2012 společnost změnila svou právní formu a stala se z ní akciová společnost. Tím se změnila i struktura společníků, kromě stávajících se tehdy přidali Jiří Voves, Daniel Bergmann, společnost Earlybird Verwaltungs GmbH a společnost Runway Capital Partners VII, LLC (Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2016).

Ze začátku se společnost Socialbakers zabývala vývojem facebookových aplikací, nyní se však zaměřuje na všechny sociální sítě a je světovým lídrem právě v analýze sociálních médií, která slouží zejména pro marketingové účely.

Společnost byla označena jako jeden z neúspěšnějších českých startupů<sup>5</sup> a dnes je výrazně podporována investory z celého světa, což dokazuje i částka přes 34 milionů, které Socialbakers obdržela především z fondů investičních firem EarlyBird Venture Capital a Index Ventures.

## **2.3 Předmět činnosti**

Předmětem podnikání společnosti je vývoj a prodej internetových nástrojů pro měření, správu, monetizaci a optimalizaci obsahu na sociálních sítích.

### **2.3.1 Produktové portfolio**

V současné době nabízí Socialbakers čtyři produkty (služby). Stěžejním produktem je Socialbakers Analytics, který umožňuje hlubší analýzu profilů a stránek na různých sociálních sítích. K tomuto účelu aplikace poskytuje výkonnostní ukazatele pro měření základních metrik, jako třeba počet fanoušků a vývoj jejich počtu v čase, také umožňuje monitorovat, kteří z těchto fanoušků jsou nejvlivnější. Kromě tohoto slouží Analytics k

---

<sup>5</sup> Start up = nově vznikající projekt či začínající firmu často ještě ve fázi tvorby podnikatelského záměru

měření interakcí a porovnání stránek s konkurenty a standardy odvětví a poskytuje možnost vygenerovat reporty (Free Social Media Tools, 2016).

Pro porovnání s konkurenty společnost Socialbakers zavedla vlastní certifikaci s názvem Socially Devoted a tento certifikát pak uděluje firmám, které na sociálních sítích Twitter a Facebook zodpoví více než 65% dotazů od fanoušků stránek (The Newest Data on Social Customer Care by Socialbakers, 2016).

Dalším produktem je Builder, který slouží k tvorbě, plánování a publikování obsahu pro sociální média (Social Media Publishing and Management, 2016).

Produkt Socialbakers Ads je nástrojem pro správu reklamy na sociálních sítích a poslední z vyvíjených produktů je Listening, který slouží pro monitorování konverzací na sociálních sítích, týkajících se vybraných stránek na základě zadaných klíčových slov. Kromě samotných produktů mají Socialbakers specializované oddělení s názvem Professional Services. Toto oddělení úzce spolupracuje s klienty a pomáhá jim zlepšit výkonnost na sociálních sítích (Socialbakers Professional Services Capabilities, 2016).

Největší konkurenční výhodou společnosti je velikost databáze informací ze sociálních sítí. Tuto databázi Socialbakers budují přibližně šest let. Žádný jiný podobný podnik zabývající se analytikou sociálních sítí nemá dnes tolik dat jako právě Socialbakers. V tom zároveň tkví i hrozba pro podnik, což je možná ztráta těchto dat, proto je nutné, pravidelně vytvářet datové zálohy.

## **2.4 Cíle a vize společnosti**

Vizi společnosti z dlouhodobého hlediska je zvyšování tržeb a hodnoty pro své investory. Společnost se také chce do budoucna stát standardem pro měření a optimalizaci marketingu na sociálních sítích (Výroční zpráva, 2015).

Hlavním cílem společnosti je dostat se v příštích letech „do zelených čísel“ neboli dosáhnout kladného výsledku hospodaření. Další cíl společnosti je přijít v budoucnu na trh s novým produktem, kterým by přilákala nové potenciální zákazníky. S tím souvisí i plánované investice do modernizace technologií, aby si podnik na trhu udržel svoji dominantní pozici. I když má dnes společnost již přes 2 500 klientů po celém světě, stále pokračuje v expanzi na další trhy. Neustálá expanze je však podmíněna schopným pracovním týmem motivovaných zaměstnanců, kteří mají příslušné znalosti, schopnosti a dovednosti. Cílem Socialbakers je získat právě takové pracovníky do svého týmu. Jak je

uvedeno ve výročních zprávách organizace, nábor zaměstnanců spolu s Talent Managementem je prioritou společnosti, v souladu s životním cyklem zaměstnance.

## 2.5 Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor dat, získaných především z účetních výkazů. Jejím hlavním účelem je poskytnout informace pro kvalitní rozhodování v podniku. Zahrnuje v sobě jak hodnocení minulosti a současnosti, tak i předpovědi pro budoucí vývoj. A proto se bez finanční analýzy úspěšná firma při svém hospodaření neobejde (Růžičková, 2015).

### 2.5.1 Vývoj tržeb

Jak je možno vypořádat z následující tabulky, tržby společnosti za posledních pět let každým rokem výrazně vzrostly. Za rok 2015 činily tržby 562,463 milionů Kč a oproti roku 2014, kdy byly tržby na úrovni 390,586 milionů Kč, došlo k meziročnímu nárůstu přibližně o 44%. Oproti roku 2012 je to dokonce nárůst téměř o 500%. Vedení společnosti předpokládá růst tržeb i v následujících letech a to díky předpokládanému uvedení nových produktů na trh a díky zvyšující se poptávce po analytických službách.

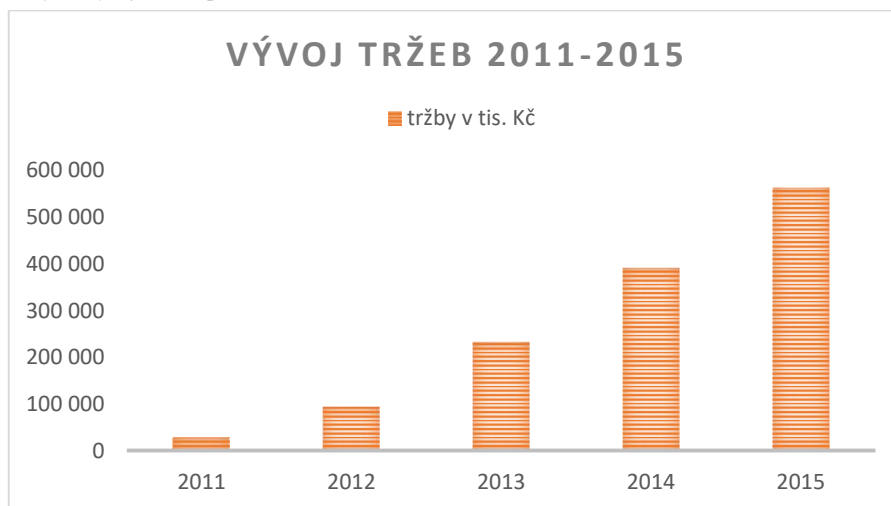
Tabulka 3: Vývoj tržeb společnosti Socialbakers (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Tržby</b>	28 393	93 875	232 342	390 586	562 463

Zdroj 1: vlastní zpracování, 2016

Vývoj tržeb je ještě přehledně zobrazen v dalším grafu.

Graf 1: Vývoj tržeb společnosti Socialbakers 2011-2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv, 2016

## 2.5.2 Vývoj zisku

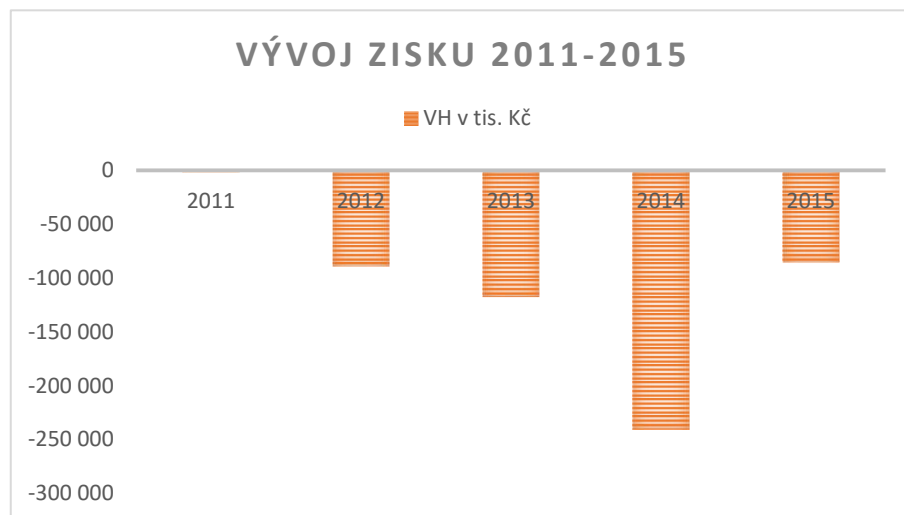
I když jsou výnosy společnosti každým rokem vyšší, tak přesto pět let po sobě vykázala záporný výsledek hospodaření. Tato ztráta byla způsobena především investicemi do vývoje nových produktů a již zmíněnou expanzí, konkrétně rozšiřováním počtu zahraničních poboček. V roce 2015 se však společnost více zaměřila na snížení konsolidované ztráty a zlepšení situace cashflow, což dokazují i data v následující tabulce. Ztrátu se oproti roku 2014 podařilo snížit o 147 milionů Kč.

Tabulka 4: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Socialbakers (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Výsledek hospodaření</b>	-1 584	-89 363	-117 421	-241 041	-85 337

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Graf 2: Vývoj zisku společnosti Socialbakers 2011-2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv, 2016

## 2.6 Organizační struktura

Aktuálně stojí v čele společnosti Robert Lang, vykonávající funkci výkonného ředitele (Chief Executive Officer – CEO). Do této funkce nastoupil v září roku 2015 a vystřídal tak Jana Řežába, který odešel z nejvyšší pozice a nyní zastává pozici výkonného předsedy (Executive Chairman), kde jeho hlavním úkolem je vzdělávání trhu a udržování vztahů s významnými klienty. Hlavními povinnostmi CEO je řízení firmy, budování podnikové infrastruktury a její expanze na mezinárodní úrovni (Edwards, 2015).

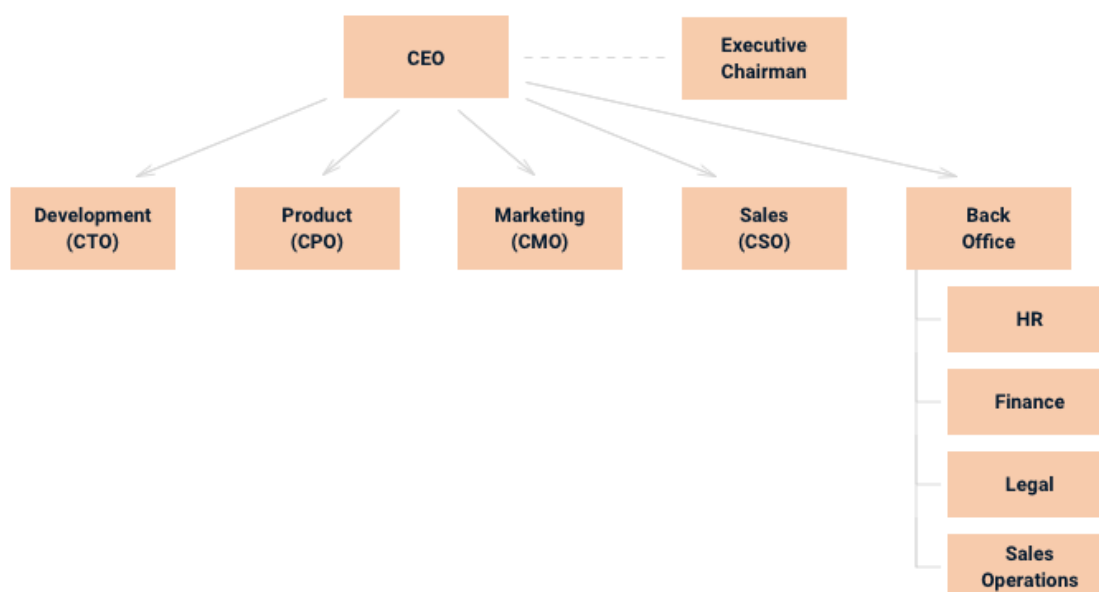
Dále se dělí organizační struktura na jednotlivá oddělení (týmy) s příslušnými vedoucími pracovníky. Těmito odděleními jsou:

- Development (Engineering);
- Product;
- Marketing;
- Sales;
- Back office.

Oddělení Development pod vedením technického ředitele (Chief Technical Officer) zodpovídá za veškerý vývoj produktů, které byly již zmíněny v předchozí podkapitole, a také spravuje interní síť počítačů v organizaci. Produktové oddělení v čele s produktovým ředitelem (Chief Product Officer) má na starosti design a funkcionalitu daných produktů. Vedoucí marketingového oddělení (Chief Marketing Officer) a jeho tým řídí veškeré aktivity spojené s propagací produktů a zároveň celé společnosti. Sales neboli obchodní oddělení zastává prodejní funkce a vyhledává potencionální klienty na trhu. Toto oddělení vede obchodní ředitel (Chief Sales Officer). Část společnosti zvaná Back Office zahrnuje dílčí podnikové útvary – Finance, HR, Legal a Sales Operations neboli finanční, personální, právní útvar a podpora prodeje.

Organizační strukturu Socialbakers pro přehlednost zobrazuje následující schéma.

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti Socialbakers



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných od HR manažerky, 2016

Jak již bylo řečeno, Socialbakers má v České republice dvě pobočky. V plzeňské části společnosti je zastoupeno oddělení Development, HR a Finance, v Praze se kromě těchto nachází i Marketing, Sales a Product. Společnost navíc provozuje 5 zahraničních poboček – ve Francii, Velké Británii, Spojených Státech, Německu a v Singapuru.

## **2.7 Personální oddělení (HR)**

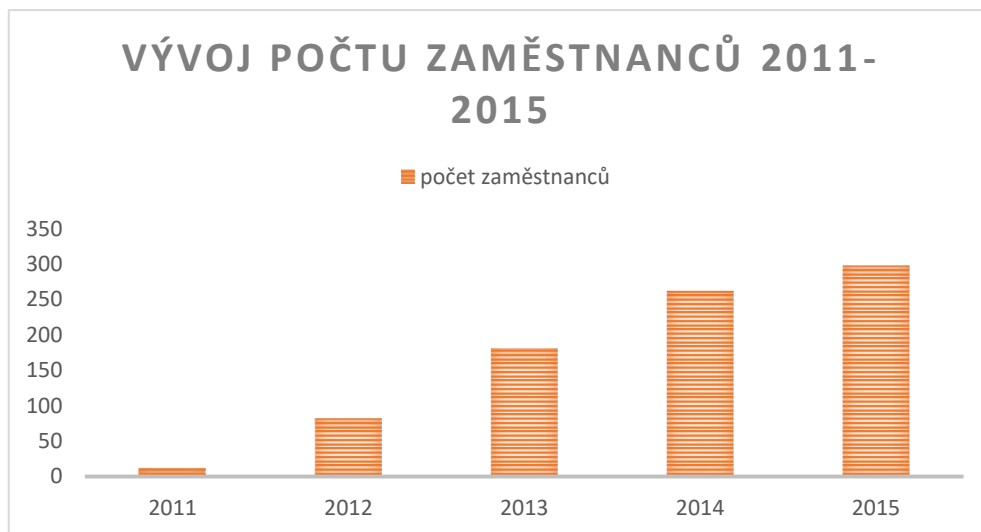
Personální oddělení (Human Resources) má zastoupení v obou českých pobočkách. Pracovní povinnosti si v Plzni a v Praze rozděluje celkem 5 personalistů. V čele oddělení stojí Human Resource ředitelka (neboli Vice President of People), která je zodpovědná za vedení celého oddělení a navíc se stará o tvorbu HR strategie firmy. Personální oddělení dále tvoří HR manažerka a HR specialista (Senior HR Specialist). Ti mají na starosti dílčí HR aktivity, jako jsou každodenní dotazy zaměstnanců, vystavování nejrůznějších potvrzení, pracovně-právní rady, finální kola výběrového řízení, rozvoj a udržování pracovníků ve společnosti a další. To všechno vykonávají jak pro pobočky české, tak i pro ty zahraniční (v Paříži, Londýně, New Yorku, Mnichově atd.). Dále zde na částečný úvazek pracuje další HR specialista, který pomáhá se správou HR systému a s personální administrativou (pracovní smlouvy apod.) ale pouze pro Českou republiku. Pátým členem HR týmu je specialista pro nábor (tzv. Recruitment Specialist). Ten mimo jiné spolupracuje s různými personálními agenturami (konkrétně jsou to Hagen Human Capital; Alviso aj.) a zodpovídá za nábor lidí pro všechny pobočky společnosti.

## **2.8 Lidské zdroje**

V současnosti Socialbakers zaměstnává v českých i zahraničních pobočkách dohromady kolem 300 zaměstnanců. V plzeňské pobočce Na Roudné jich pracuje 59 a v hlavním sídle v Karlíně má společnost 184 zaměstnanců (Výroční zpráva, 2015).

V následujícím grafu je možno sledovat vývoj zaměstnanců od roku 2011 do roku 2015. Z grafu je zřejmé, že se počet zaměstnanců neustále zvyšuje.

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Socialbakers



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv, 2016

Kolektiv v Socialbakers je z velké části tvořen mladou generací zaměstnanců tzv. *generací Y*, což dokazuje i průměrný věk pracovníků ve společnosti – 29 let. Tuto generaci tvoří jedinci narozeni mezi lety 1980 až 1995 a jejich jiné požadavky, postoje a celková očekávání, vedou ke změně stylu spolupráce a komunikace ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel.

Lidé patřící do generace Y jsou výrazně ekonomicky aktivní, kladou důraz na osobní uplatnění, usilují o vyváženost pracovního a soukromého života, také se rádi učí novým věcem. Při svém rozvoji a vzdělávání vyžadují individuální přístup, pracují velmi efektivně a flexibilně, přicházejí s novými nápady a inovacemi a změny jsou běžnou součástí jejich života. Na rozdíl od předchozí generace je pro generaci Y samozřejmé využívání všech moderních technologií. Jsou neustále on-line, neustále komunikují a využívají sociální sítě, což ovlivňuje jejich přístup ke světu a k práci (Horváthová et al., 2015).

Díky neustálému rozrůstání firmy je potřeba nabírat do společnosti nové zaměstnance a to především na oddělení Product a Development, které jsou klíčové pro vývoj produktů, tedy pro celou firmu. To však vzhledem k aktuální situaci na trhu práce není jednoduchý úkol, protože kvalifikovaných a zkušených vývojářů, které společnost momentálně potřebuje, je nedostatek. Navíc je o tyto pracovníky mezi firmami sváděn neustálý konkurenční boj, což je i jedním z důvodů, proč má podnik vysokou fluktuaci zaměstnanců.



Míra fluktuace zaměstnanců (v %) se dá vypočítat z následujícího vzorce, přičemž zdravá míra fluktuace se pohybuje kolem 5-10% (Bláha, 2013).

$$\frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů za období (rok)} \times 100}{\text{Průměrný evidenční počet pracovníků za období (rok)}}$$

V případě společnosti Socialbakers (českých i zahraničních poboček dohromady) je to za rok 2015 podle výpočtu výše přibližně **35%**, což opravdu dokazuje problém s udržení pracovníků ve firmě.

Všichni zaměstnanci společnosti musí být dobře jazykově vybaveni, jelikož komunikace v cizím jazyce, zejména v tom anglickém, je v Socialbakers denní rutinou. Ať už jde o jednání s klienty nebo o spolupráci s ostatními členy týmu. Není totiž výjimkou, když v týmu pracuje někdo, kdo nepochází z Česka. Společnost si je vědoma důležitosti jazykového vybavení svých zaměstnanců, proto jim nabízí v rámci vzdělávání možnost jazykových kurzů. (angličtiny, němčiny, španělštiny, ruštiny aj.)

### **2.8.1 Firemní kultura**

I přes svůj rychlý vývoj si snaží společnost udržet mezi zaměstnanci přátelskou atmosféru, pozitivní myšlení a nezavádět zvyky z velkých korporací. To jsou jedny ze znaků firemní kultury společnosti, které je možné shrnout do následujících bodů:

- Přátelská atmosféra;
- Týmový duch;
- Flexibilita;
- Jednání fair play;
- Kreativní myšlení;
- Respekt vůči ostatním národům a kulturám;
- Komunikace win-win;
- Ochota navzájem si pomáhat.

Jak společnost zmiňuje ve své výroční zprávě za rok 2015, zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem společnosti, do jehož rozvoje a spokojenosti investuje dostatek finančních prostředků. To dokazuje i moderní zázemí, které Socialbakers poskytuje svým pracovníkům. Jak pražské, tak i plzeňské kanceláře jsou dokonale přizpůsobené k tomu, aby zaměstnanci efektivně vykonávali svou práci, ale také k tomu, aby se mohli po práci

odreagovat. Například v kancelářích v Karlíně je možno využít terasu s grilem, ping pong, stolní fotbal, relaxační zóny nebo kuchyňku, kde je denně čerstvé ovoce a káva. V obou pobočkách je dokonce dovoleno, vodit si do práce své domácí mazlíčky.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje ale i jiné výhody, například uhrazení vstupenek na různé prestižní konference nebo možnost pracovat nějaký den v týdnu z domova – tzv. home office. Socialbakers také dbá na to, aby byly pro zaměstnance dostatečně motivující i platové podmínky. Celkově je cílem personální politiky společnosti mít ambiciózní, vzdělané zaměstnance, kteří jsou efektivně motivováni a podávají vysoký pracovní výkon.

Bohužel hodnoty firemní kultury nejsou příliš veřejně komunikovány, což může mít vliv na rozhodování potenciálních uchazečů o práci v Socialbakers. Profily společnosti na různých sociálních sítích (Facebook, Twitter aj.) jsou stejně jako webové stránky využívány hlavně k marketingovým účelům. Jedinými zdroji informací o tom, jak to chodí uvnitř organizace, jsou tzv. uzavřené skupiny na Facebooku (kam člověk nemá přístup, pokud není stávající zaměstnanec) a články na blogu vývojářů, které se týkají většinou pouze oddělení Development.

### **3 Vybrané personální procesy ve společnosti Socialbakers**

Jak již bylo v předchozím textu zmíněno, jedním z cílů společnosti je její další expanze, což pro organizaci znamená potřebu získat nové zaměstnance. Růst počtu zaměstnanců lze také odhadovat na základě progresivního vývoje jejich počtu za posledních pět let. Z tohoto důvodu se další část práce zaměřuje na personální proces získávání a výběr zaměstnanců.

Dalším personálním procesem, kterému je v práci věnována pozornost, je udržování pracovníků v organizaci. Důvodem je nejen vysoká míra fluktuace (viz. předchozí text), ale také to, že expandující společnost potřebuje být stabilní a mít stálé, kvalitní zaměstnance. V rámci tohoto procesu je práce konkrétně zaměřena na péči o pracovníky a jejich odměňování.

Posledním, avšak neméně důležitým personálním procesem, kterému je věnována pozornost, je vzdělávání zaměstnanců. Zejména na klíčových odděleních Product a Development, je neustálé vzdělávání stěžejní především kvůli rychle se měnícím technologiím a potřebě mít v organizaci vzdělané pracovníky s patřičnými schopnostmi a odbornými dovednostmi.

Vybrané personální procesy byly zmapovány na základě rozhovorů s HR manažerkou, analýzy interních dokumentů a webových stránek společnosti. Využito bylo také dotazníkové šetření, kterému bude v další části práce věnována samostatná podkapitola.

#### **3.1 Získávání a výběr zaměstnanců v Socialbakers**

Ve společnosti Socialbakers je získávání a výběr pracovníků dvoustranným procesem, při kterém se setkává organizace se svou potřebou na obsazení volného pracovního místa a uchazeč o zaměstnání.

##### **3.1.1 Získávání zaměstnanců**

Získávání nových pracovníků (do všech poboček Socialbakers) má na starosti HR oddělení, konkrétně HR manažerka, která na celý proces dohlíží a vytváří popisy pracovních pozic, a Recruitment specialista, který zodpovídá za výběr médií pro inzerci pracovního místa, úzce spolupracuje s personálními agenturami a sám vyhledává potencionální kandidáty. Při hledání kandidátů se neomezuje pouze na tradiční metody,

ale využívá např. i sociální sítě, účastní se různých odborných konferencí či jiných networkingových akcí, na nichž oslovuje potencionální uchazeče.

Proces získávání zaměstnanců v Socialbakers začíná zjištěním potřeby nového člena v týmu. K tomu dochází v případě, že stávající počet pracovníků je nedostačující (díky odchodům, propouštěním či přemístění lidí v organizaci). Jestliže na kterémkoliv oddělení vznikne tato potřeba, oznámí ji příslušný manažer týmu HR manažerce, společně vytvoří popis dané pozice a tím zformulují pracovní nabídku. (vzor pracovní nabídky viz. Příloha A) Vytvořená pracovní nabídka obsahuje tyto náležitosti:

- přesný popis pracovní pozice;
- místo výkonu práce;
- o jaký typ úvazku se jedná (částečný/plný);
- požadavky kladené na uchazeče (kvalifikační i osobnostní);
- co společnost nabízí na oplátku (mzda/zaměstnanecké výhody aj.);
- kontakt, kam potencionální zájemce napíše při zájmu o nabídku.

Volné pracovní místo je následně inzerováno:

- 1) interně
  - na intranetových stránkách společnosti (u vybraných pozic)
- 2) externě
  - na webových stránkách společnosti (v kariérní sekci)
  - na osobních profilech personalistů na sociálních sítích
  - pomocí personálních agentur
  - na internetových pracovních portálech

Nejběžnější formou inzerce je zveřejňování volných pracovních pozic na webových stránkách společnosti, konkrétně v kariérní sekci („Careers“). Na této stránce se v horní části nachází logo společnosti a krátký úvodní text shrnující danou sekci. Hlavním obsahem stránky jsou pracovní nabídky dostupné v odkazech na další dokumenty ve formátech PDF. Tyto nabídky navíc nejsou nijak strukturované ani tříděné v kategoriích. Veškeré nabídky volných pracovních pozic na webových stránkách jsou inzerovány jen v anglickém jazyce a to zejména proto, aby nabídka oslovila kandidáty, kteří mají alespoň základní znalost angličtiny. Celou kariérní stránku je možno sdílet na sociální síti Facebook, Twitter nebo LinkedIn.

Co se týče sociálních médií, inzerce pracovních nabídek jsou na oficiálních profilech společnosti k vidění velmi zřídka. Firemní profily Socialbakers jsou na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+ aj.) využívány především pro marketingové účely a jako nástroj PR. Volné pracovní pozice jsou tak na sociálních sítích zveřejňovány v případech, když je dobrovolně sdílí na svých osobních profilech personalisté.

Socialbakers dále spolupracuje s několika vybranými personálními agenturami, konkrétně jsou to Hagen Human Capital, Alviso aj., které pomáhají společnosti s předvýběrem vhodných kandidátů. Výhodou této spolupráce je především úspora času a tím i finančních prostředků společnosti.

Některé vybrané pracovní nabídky jsou inzerovány na internetových pracovních portálech Jobs.cz nebo Expats.cz. K obsazení svých volných pracovních míst společnost v minulosti využila i veletrhů pracovních příležitostí. Častým způsobem, jak se mohou také dostat potencionální uchazeči do výběrového řízení, je doporučení stávajících zaměstnanců. Dokonce se dá říci, že doporučení kandidáti lépe vyhovují hledanému profilu, protože samotní zaměstnanci nejlépe vědí, jaké to je ve firmě pracovat a co je k tomu zapotřebí.

Kromě výše zmíněných forem získávání pracovníků do organizace zde existuje možnost, že i manažeři sami aktivně vyhledávají potencionální kandidáty do svého týmu. Výhodou této možnosti je fakt, že manažer týmu přesně ví, jaké musí mít kandidát odborné znalosti, dovednosti, ale zároveň i charakterové vlastnosti pro to, aby zapadl do týmu. To je v Socialbakers velmi důležité.

### **3.1.2 Výběr zaměstnanců**

Na základě poptávky společnosti po nových členech týmu se kandidáti uchází o dané pracovní místo. Všichni zájemci nejprve na HR oddělení odešlou e-mailem své CV<sup>6</sup>, případně pracovní portfolio (pokud se jedná o výběr nového pracovníka na oddělení Product a Development). Všechny životopisy a portfolia personalisté důkladně prostudují a pozvou vybrané kandidáty na osobní pohovor do firmy.

Výběrové pohovory jsou uskutečňovány pod vedením HR manažerky a liší se podle toho, do jakého týmu je člověk nabírán, většinou jsou však dvoukolové. První kolo představuje samotný pohovor s uchazečem, kam je většinou přizván manažer daného

---

<sup>6</sup> CV (curriculum vitae) = akademický nebo profesní životopis, který se přikládá k žádosti o zaměstnání

týmu, aby blíže poznal potencionálního kolegu, ujistil se, že zapadne do kultury organizace i týmu a zároveň aby zjistil, na kolik se hodnotová orientace uchazeče shoduje s hodnotami společnosti. Při výběru pracovníka do týmu jsou pro manažery důležité vlastnosti jako komunikativnost, sebekritičnost, umění prosadit se a hlavně být týmovým hráčem. Také je nutné přesvědčit se o jazykových schopnostech pozvaného, protože v Socialbakers je komunikace v anglickém jazyce denní rutinou. Druhé kolo je uskutečňováno pouze u některých pozic. Například při získávání vývojářů či produktových designerů musí kandidáti v rámci druhého kola výběrového pohovoru vypracovat různé projekty či projít on-line testy, které ověří odborné znalosti uchazečů.

Zájemce, který nejlépe obstojí v obou kolech pohovoru, je následně kontaktován HR oddělením a je do organizace přijat.

## **3.2 Udržování zaměstnanců v Socialbakers**

V následující části je v rámci udržování pracovníků popsán proces odměňování a péče o zaměstnance, protože právě tyto dva personální procesy mají největší vliv na motivovanost a spokojenost lidí v organizaci. (Globální trendy v motivovanosti zaměstnanců, 2015)

### **3.2.1 Odměňování zaměstnanců**

V rámci odměňování se snaží Socialbakers uplatňovat přístup tzv. celkové odměny, kdy se organizace nezaměřuje pouze na finanční odměňování a zaměstnanecké benefity, ale klade důraz i na nehmotné složky odměny. To je například dobré jméno podniku, firemní kultura, vyvážení pracovního a soukromého života aj.

#### **3.2.1.1 Mzdové ohodnocení**

Odměnou za vykonávanou práci je pro všechny zaměstnance společnosti pravidelná měsíční mzda. Výše této mzdy je stanovována individuálně a obsahuje dvě složky – fixní a variabilní. Výši fixní složky každému zaměstnanci při nástupu do podniku navrhne vedoucí týmu a následně tento návrh musí schválit vedení společnosti. Stejný proces schvalování by se opakoval i tehdy, když by chtěl vedoucí týmu po určitém období fixní složku zaměstnanci zvýšit. Navýšení fixní složky je jednou z forem motivace lidí ve společnosti. Je možné v případě, že zaměstnanec odpracuje v Socialbakers více jak 2 roky a manažer týmu je s jeho prací spokojený. Postupným zvyšováním fixní složky chce

společnost předejít tomu, že finanční nabídky konkurenčních společností budou pro stávající pracovníky atraktivnější a budou například i důvodem jejich odchodu ze Socialbakers. Podle informací, které byly z firmy získány, trvá proces schvalování návrhu na zvýšení fixní složky mzdy častokrát tak dlouho, že i to může být jeden z důvodů vysoké fluktuace zaměstnanců ve společnosti.

Co se týče variabilní složky mzdy, ta se liší podle jednotlivých oddělení. Obchodním pozicím (oddělení Sales) je variabilní složka, což jsou provize z prodeje produktů, vyplácena měsíčně spolu s fixní. Tato variabilní složka se odvíjí od toho, na kolik procent daný člen týmu plní měsíční plán prodeje. Ostatním pozicím v organizaci, včetně klíčových týmů Product a Development, je také k pravidelné fixní mzdě vyplácena variabilní složka, ta je ale primárně vázána na plnění cílů společnosti. Variabilní složka je v tomto případě omezena do určité maximální výše, která je uvedena v pracovní smlouvě každého zaměstnance. Zjednodušeně se dá říci, že i když jsou cíle společnosti plněny nad stanovený plán, zaměstnancům je vyplácena jen maximální, smlouvou stanovená částka variabilní složky. V případě že podnik za dané období nenaplnil stanovený plán, zaměstnancům je vyplácena pouze poměrná část. Na rozdíl od obchodních pozic je zde variabilní složka vyplácena nikoliv měsíčně, ale dvakrát ročně, vždy po šesti měsících.

### **3.2.1.2 Zaměstnanecké výhody**

Kromě finanční odměny má každý pracovník ročně nárok na čtyři týdny dovolené, a aby společnost motivovala své zaměstnance si tyto čtyři týdny v daném roce vybrat, nabízí ještě po vyčerpání pět dní dovolené navíc. Organizace tak chce předejít tomu, že se zaměstnancům následně musí nevyčerpané dny z dovolené převádět do dalšího roku. V celkovém součtu pak zaměstnanci čerpají 5 týdnů dovolené.

Společně s dovolenou je všem pracovníkům poskytována možnost využít třikrát do roka tzv. „sick days“<sup>7</sup>. To jsou dny, kdy může zaměstnanec v případě náhlé pracovní neschopnosti zůstat daný den doma bez udání důvodu.

Dalším benefitem, který zaměstnanci společnosti mohou využít je tzv. „home office“, neboli práce z domova. Pracovat z domova může po domluvě se svým vedoucím

---

<sup>7</sup> Sick day = neformální benefit ze strany firmy vůči zaměstnancům, nikoliv však dovolená; jejich počet je omezen, zpravidla na několik málo za rok

týmu prakticky každý. Tento způsob práce zaměstnancům umožňuje větší časovou flexibilitu, snížit cestovní náklady nebo pečovat o děti.

Socialbakers svým zaměstnancům také poskytuje kvalitní a plně vybavené zázemí. V prostorách svých kanceláří, je každý den pro zaměstnance k dispozici čerstvé ovoce, káva a čaj, či možnost využít relaxačních zón. Při nástupu do organizace dostane navíc pracovník patřičné hardwarové vybavení, aby mohl kvalitně vykonávat svou práci.

### **3.2.2 Péče o zaměstnance**

#### **3.2.2.1 Pracovní doba a pracovní režim**

Pracovní doba v Socialbakers je upravena v pracovní smlouvě každého zaměstnance a je stanovena v souladu s příslušnými ustanoveními zákoníku práce na 40 hodin týdně. V organizaci si mohou zaměstnanci sami pracovní dobu rozvrhnout podle jejich potřeby, proto je možné označit ji jako volnou/pružnou, nicméně ve vnitřních předpisech společnosti je uvedena podmínka, že by se měla pracovní doba zaměstnance z větší části překrývat s pracovní dobou přímého nadřízeného (což je cca 9:00-17:00). Každý pracovník má možnost udělat si kdykoliv během pracovní doby přestávku na kávu, oběd aj., avšak nikdy ne na úkor vykonávané práce.

#### **3.2.2.2 Pracovní prostředí**

Co se týče českých poboček, má Socialbakers v Praze i v Plzni moderně vybavené prostory a snaží se, aby plně vyhovovaly všem zaměstnancům. Kanceláře jsou uspořádány formou tzv. „open space office“, což si lze představit jako větší prostor, kde je u několika stolů několik pracovníků dohromady – v případě Socialbakers jsou vždy pohromadě jednotlivé týmy a to kvůli snazší komunikaci a rychlejšímu řešení pracovních záležitostí. Uzavřené avšak prosklené prostory v podniku slouží hlavně jako zasedací místnosti pro nejrůznější porady a meetingy, či jako kanceláře vedení. Společnost usiluje o to, aby i vybavení kanceláří vedlo ke zkvalitnění práce zaměstnanců, proto se zaměřuje především na ergonomii pracoviště<sup>8</sup> a tím přispívá ke zlepšení jejich psychicko-fyzické kondice. Mimo to se firma také snaží poskytnout všem zaměstnancům vybavení podle jejich osobních preferencí.

---

<sup>8</sup> Ergonomie pracoviště = soubor technik, znalostí a prostředků, které mají za úkol přizpůsobit pracoviště fyzickým a duševním potřebám člověka/zaměstnance



Nedílnou součástí obou českých poboček jsou relaxační zóny. Socialbakers si uvědomuje, že práce v otevřených kancelářích má velký vliv na duševní kondici a kvalitu práce zaměstnanců, proto má vyčleněné prostory pro odpočinek, kde pracovníci mohou načerpat energii nebo nové nápady. Zaměstnanci si tak v průběhu pracovního dne mohou odpočinout např. u ping pongu, v tělocvičně, zahrát si videohry nebo posedět s kolegy na terase.

### **3.2.2.3 Služby poskytované zaměstnancům**

Společnost na rozdíl od jiných podniků nezajišťuje svým zaměstnancům stravování, ani jim neposkytuje stravenky. Zato mají zaměstnanci denně zdarma k dispozici na pracovišti čerstvé ovoce, kávu, čaj či vodu.

Socialbakers, konkrétně personální a právní oddělení, také poskytuje svým pracovníkům poradenské služby týkající se pracovních záležitostí.

Pokud nějaký zaměstnanec musí z pracovních důvodů jet z jedné české pobočky do druhé (z Plzně do Prahy či naopak), proplácí společnost náklady na dopravu.

## **3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v Socialbakers**

### **3.3.1 Personální rozvoj zaměstnanců**

- Zaškolení a meetingy

Zaškolení v Socialbakers začíná ihned po přijetí zaměstnance do organizace. Je nezbytné zaškolit nové členy týmu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany, což je ze zákona povinné. Následuje celkové seznámení s organizací a tzv. „Back Office“ školení, které probíhá v prvních dnech nástupu do podniku. Nový zaměstnanec získá zaměstnaneckou kartu pro přístup do budovy, přihlašovací údaje pro práci na PC, svou vlastní firemní emailovou adresu, veškerá přístupová hesla (na Wi-Fi, intranet a další) a je seznámen s prostory společnosti.

Dalším krokem je tzv. „On the job“ školení, kdy je již zaměstnanec zaveden na své pracovní místo a zaškolení převezme vedoucí oddělení. Ten představí celý tým a jeho pravidla. Další kroky vstupního školení se liší podle toho, do jakého týmu je dotyčný přijat. V případě klíčových týmů Product a Development je podstatné seznámení se s programy, postupy a technologiemi, které jsou nezbytné k budoucí práci.

V Socialbakers jsou samozřejmostí pravidelné týmové meetingy, zpravidla týdenní, na kterých si spolupracovníci procházejí práci, kterou za uplynulý týden řešili a poskytují si zpětnou vazbu. Dále začátkem týdne, většinou v pondělí, probíhá plánování úkolů na týden následující. Jedním z velmi důležitých meetingů, který se týká všech zaměstnanců, je tzv. „All Hands Meeting“. Ten se uskutečňuje zpravidla jednou za měsíc a jde na něm většinou o to, aby se všichni zaměstnanci dozvěděli aktuální situaci ve společnosti, jak se jí daří či nedaří a hlavně, aby se určily priority na následující období, ať už to jsou měsíce nebo čtvrtletí. Tento meeting je pod vedením CEO, který se mimo jiné také snaží motivovat týmy k lepším výkonům.

- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Obecně je zvyšování kvalifikace ponecháno spíše na samotných zaměstnancích. Pokud má pracovník zájem o jakoukoliv akci (přednášku, konferenci, workshop), či literaturu (knihy, odborné časopisy aj.), která souvisí s jeho oborem a pomohla by mu v kariérním růstu, předloží návrh manažerovi týmu. Ten návrh nejdříve zváží a poté zašle požadavek na HR oddělení. Personalisté si vše zaznamenají a proplatí veškeré výdaje spojené s danou akcí (vstupenky, cestovné aj.) či náklady na literaturu.

### **3.3.2 Všeobecné a odborné vzdělávání**

Kromě povinného školení a pravidelných meetingů, které určitým způsobem také přispívají k rozvoji zaměstnanců, zajišťuje organizace další formy vzdělávání.

Podle výročních zpráv společnosti vychází strategie vzdělávání a rozvoje z pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců. Socialbakers čerpá také z expertízy svých zaměstnanců a zavedla mezi pracovníky systém interních školení. Zaměstnanci se specifickou znalostí, dovedností či talentem sdílí formou pravidelných workshopů své „know how“

Organizace dále provádí školení týkající se komunikačních a manažerských dovedností, které je zajišťováno externími dodavateli. Tato školení se provádí dle potřeby, například školení komunikačních dovedností je povinné pro obchodní oddělení, na druhou stranu školení manažerských dovedností přichází v úvahu pouze tehdy, pokud je někdo povýšen či přeřazen na manažerskou pozici.

Kromě toho dvakrát do měsíce pořádá HR oddělení tzv. „Lunch and Learn“ programy. Jde o spojení přednášek či seminářů s obědem zdarma, kdy si během polední pauzy může každý, kdo má ve firmě zájem, rozšířit své vědomosti. Jednotlivé „Lunch

and Learn“ se tematicky odlišují a obsahově se zaměřují opravdu na cokoliv, například na to, jak si správně rozvrhnout práci a volný čas, jak si udržovat psychické zdraví nebo jak spravovat osobní finance. Semináře jsou uskutečňovány v prostorách společnosti a to jak v pražské části, tak i v Plzni a buď je na ně pozván odborník z praxe, nebo se o své znalosti může podělit kdokoliv z firmy.

Neustálé odborné vzdělávání je důležité zejména v rychle se měnícím oboru IT a sociálních sítí, proto pořádají týmy v Socialbakers tzv. „hackathony“. Těch se účastní programátoři, vývojáři a webdesigneři a společně pracují na určitém softwarovém projektu v daném časovém rozmezí (většinou přes víkend). Účel těchto hackathonů je především vzdělávací, například pro testování nových programů a technologií, ale zároveň utuží vztahy v kolektivu.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole personální rozvoj, vzdělávání v organizaci záleží také z velké části na aktivitě zaměstnanců, zda si sami vyhledají různé akce, kterých by se v rámci svého oboru chtěli zúčastnit. Například designeři z produktového oddělení každoročně navštěvují konferenci „By Design“ v Bratislavě.

Jako doplňkové vzdělávání je možno označit vzájemné sdílení odborných článků na firemním intranetu mezi zaměstnanci (většinou v rámci daného oddělení).

### **3.3.3 Jazykové vzdělávání**

Další vzdělávání a zároveň benefit, který společnost nabízí, jsou jazykové kurzy. Z důvodu denní komunikace v angličtině jsou kurzy tohoto cizího jazyka u zaměstnanců nejpopulárnější, nicméně kromě anglického jazyka se mohou zúčastnit lekcí španělštiny, němčiny či češtiny (alternativa pro cizince pracující v Socialbakers). Každý zaměstnanec má nárok na 90 minut kurzu týdně. Výuka probíhá každý týden přímo v kancelářích a je zajišťována externí jazykovou školou.

## **3.4 Dotazníkové šetření**

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak pracovníci hodnotí některé aspekty vybraných personálních procesů ve společnosti Socialbakers. Toto šetření by mohlo pomoci odhalit případné nedostatky v těchto personálních procesech.

Respondenty tohoto dotazníku byli zaměstnanci pražského oddělení Product. Na tuto skupinu pracovníků bylo zacíleno proto, že je díky vývoji produktů pro společnost

klíčová. Dalším důvodem je fakt, že kvalitních produktových designerů a front-end vývojářů je aktuálně na trhu práce nedostatek.

V úvodu dotazníku jsou respondenti seznámeni s účelem, za kterým je šetření realizováno, a jsou jim podávány instrukce, jak postupovat při následném vyplňování. Dotazník obsahoval celkem 32 otázek (tvrzení), z nichž první čtyři byly otázky identifikační, které zjišťovaly základní údaje o respondentech. Otázky 5-7 byly zaměřeny na proces získávání zaměstnanců ve společnosti, otázky 8-25 se týkaly procesu udržování a zbylých sedm otázek bylo orientováno na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V dotazníku bylo využito jak uzavřených, tak i otevřených otázek. Na otázky uzavřené mohli respondenti vybírat ze čtyřstupňové škály odpovědí – zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím.

Dotazníky byly distribuovány v tištěné formě, přičemž záměrem bylo dosažení jejich co největší návratnosti. Důvodem zvolení tohoto způsobu dotazování byl také fakt, že byla příležitost navštívit pražskou kancelář a požádat zaměstnance o vyplnění dotazníku osobně. Osobní kontakt byl pro vyplnění dotazníku více motivující.

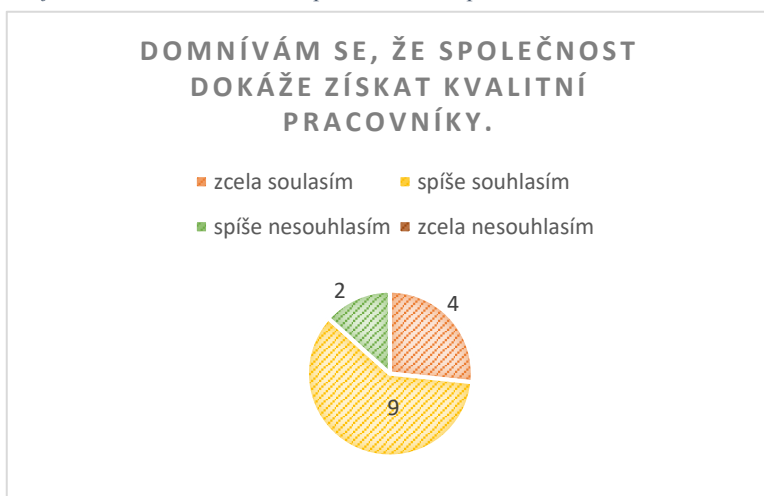
Celý dotazník je uveden v příloze této bakalářské práce (viz. Příloha C).

### **3.4.1 Základní údaje o respondentech**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 15 zaměstnanců pražského produktového oddělení, přičemž všech 15 respondentů byli muži. Ženy na tomto oddělení zastoupení nemají (dá se obecně říci, že na IT pozicích ve společnosti pracují spíše muži). Jak již bylo zmíněno v charakteristice společnosti, kolektiv v Socialbakers je tvořen tzv. generací Y, což dokazuje i toto dotazníkové šetření. Kromě dvou respondentů, kteří odpověděli, že patří do věkové kategorie 22 let a méně, všichni ostatní dotazovaní spadají do generace Y tedy do věkové kategorie 23-37 let. Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů, 8 z nich má středoškolské vzdělání s maturitou a 7 dotazovaných dosáhlo vysokoškolského titulu. Dále dotazník zjišťoval, jak dlouho dotazovaní zaměstnanci pracují v Socialbakers, přičemž bylo zjištěno, že 3 respondenti ve firmě působí méně jak rok, 5 respondentů uvedlo odpověď 1-2 roky, 4 respondenti ve společnosti pracují 2-4 roky a pouze 3 pracovníci z celkového počtu dotazovaných jsou zde zaměstnáni déle jak 4 roky.

### 3.4.2 Výsledky dotazníkového šetření

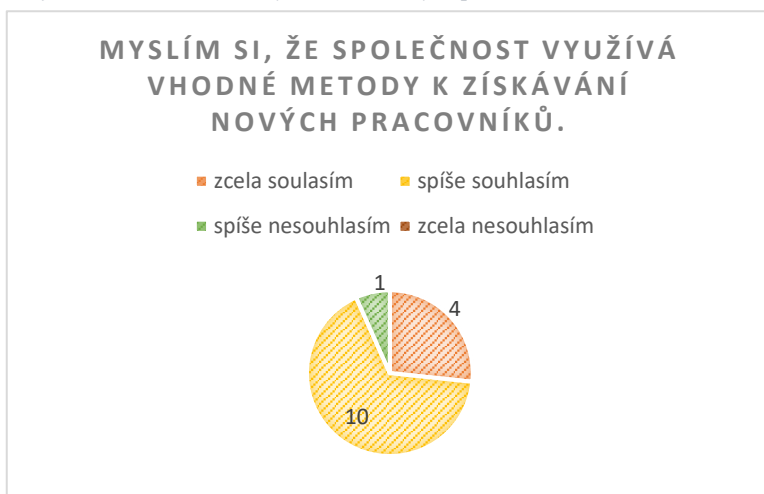
Graf 4: Otázka č. 5 – Získávání pracovníků do společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 9 zaměstnanců s tvrzením spíše souhlasí a myslí si, že společnost dokáže získat kvalitní pracovníky, 4 respondenti souhlasí zcela. 2 respondenti uvedli, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Graf 5: Otázka č. 6 – Metody získávání nových pracovníků

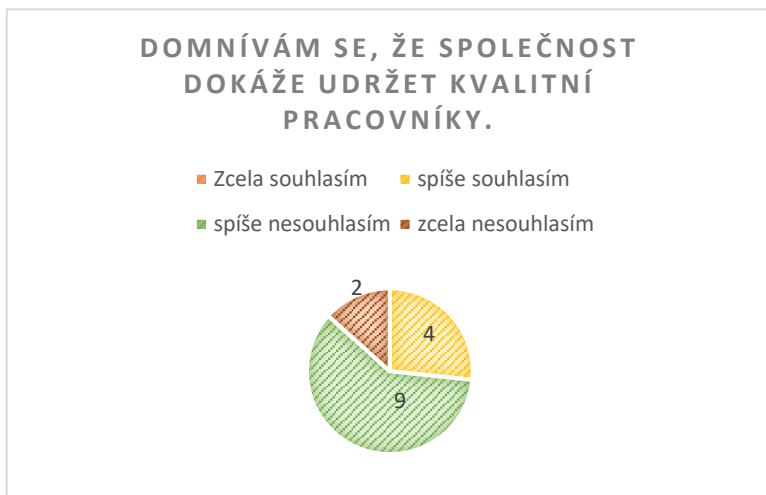


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z grafu vyplývá, že 10 dotazovaných spíše souhlasí a 4 respondenti zcela souhlasí s tím, že Socialbakers využívá vhodné metody k získávání nových pracovníků. Pouze jeden zaměstnanec s tvrzením spíše nesouhlasil a v následující otevřené otázce č. 7 mohl

vyjádřit svůj názor a uvést, jaké metody by měla společnost využívat. Podle názoru tohoto respondenta by bylo vhodné využívat tzv. meetupy<sup>9</sup>.

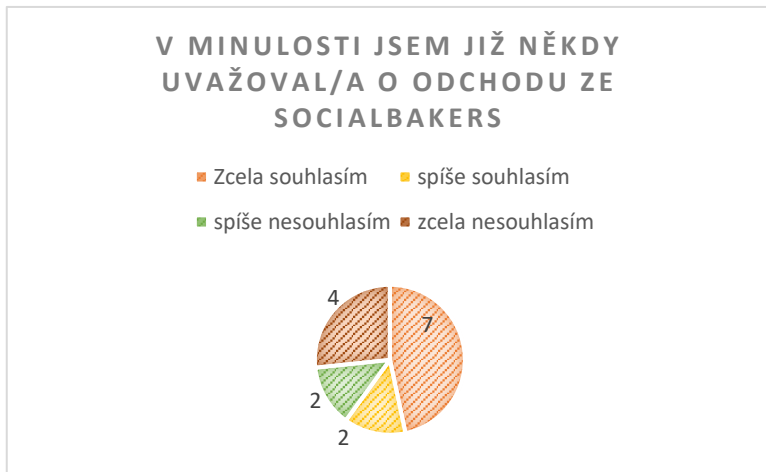
Graf 6: Otázka č. 8 – Udržení kvalitních pracovníků ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tato otázka odhalila, že 9 respondentů spíše nesouhlasí s tím, že společnost si dokáže udržet kvalitní zaměstnance, a 2 zaměstnanci dokonce s tímto tvrzením zcela nesouhlasí. Zbývá 4 dotazovaní ohodnotili toto tvrzení odpovědí „spíše souhlasím“, avšak žádný z respondentů neuvedl odpověď „zcela souhlasím“.

Graf 7: Otázka č. 9 – Odchod ze Socialbakers



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z grafu je zřejmé, že 7 respondentů zcela souhlasí s tím, že v minulosti uvažovali o odchodu ze Socialbakers. 2 respondenti spíše souhlasí, stejný počet dotazovaných

---

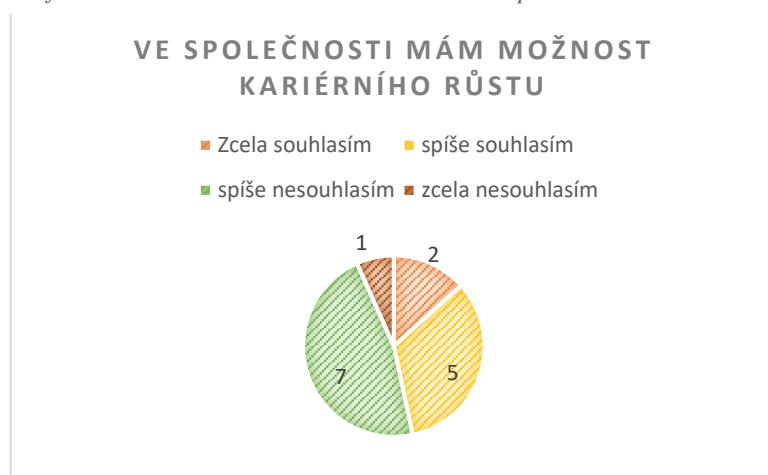
<sup>9</sup> Meetup = neformální setkání určité komunity, někdy doplněné o přednášky inspirativních hostů

s tvrzením spíše nesouhlasí. Ostatní dotázaní zcela nesouhlasí a o odchodu z firmy nikdy neuvažovali.

Respondenti, kteří s tímto tvrzením spíše či zcela souhlasili, měli v následující otevřené otázce č. 10 uvést možné důvody jejich odpovědi. Respondenti nejčastěji uváděli:

- Stereotypní náplň práce;
- Nedostatečné finanční ohodnocení;
- Nevhodné nastavení některých procesů ve firmě (např. zdlouhavé schvalování zvýšení fixní složky mzdy);
- Nepříznivá atmosféra mezi některými týmy;
- Neustálé změny ve vizi společnosti.

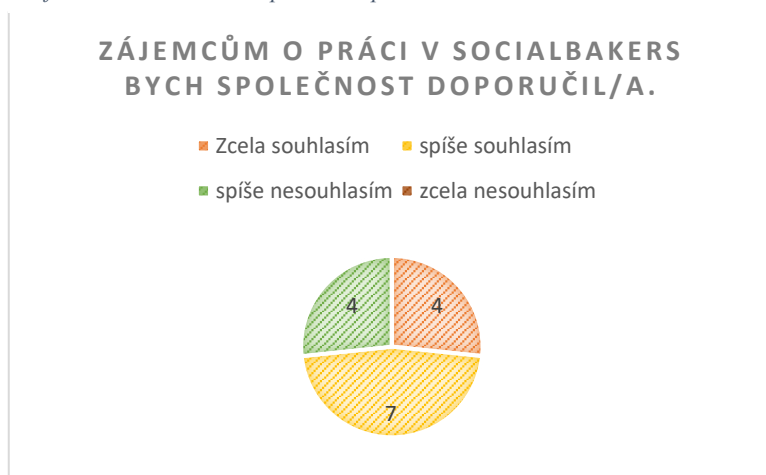
Graf 9: Otázka č. 11 – Možnost kariérního růstu ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

8 respondentů při zjišťování možnosti kariérního růstu odpovědělo, že s tvrzením spíše či zcela nesouhlasí, a nemyslí si, že mají ve společnosti možnost kariérně růst (konkrétně 7 respondentů spíše nesouhlasí a 1 zcela nesouhlasí). 5 dotázaných zaměstnanců s tvrzením spíše souhlasí a 2 zcela souhlasí.

Graf 10: Otázka č. 12 – Doporučení společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je možné vypočítat z grafu, kromě těch respondentů, kteří s výrokem spíše nesouhlasili – 4, většina dotázaných pracovníků – 11 by společnost potenciálním zájemcům doporučila.

Na tuto otázku opět navazovala otevřená **otázka č. 13**, která zjišťovala, proč by zaměstnanci společnost nedoporučili. Podle názoru respondentů již společnost Socialbakers není tak dynamická jako dříve a některá oddělení postrádají zkušené teamleadery.

Graf 11: Otázka č. 14 – Zpětná vazba od nadřízeného

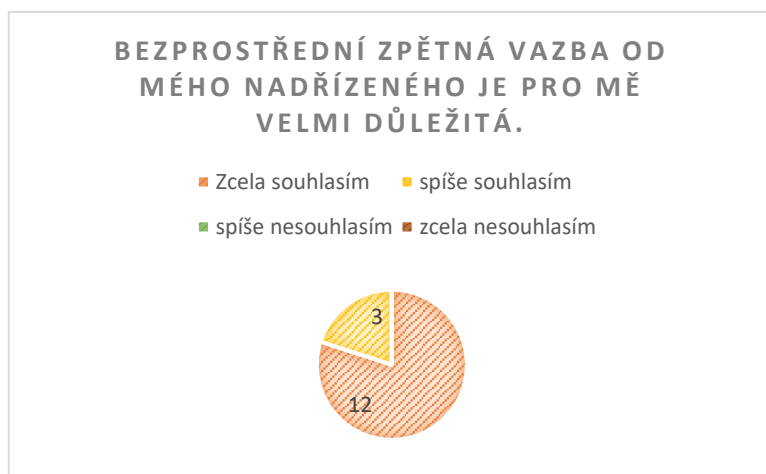


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z grafu uvedeného výše je patrné, že všichni zaměstnanci produktového oddělení jsou spokojeni s informacemi a zpětnou vazbou (11 respondentů zcela souhlasilo, 4 respondenti souhlasili částečně), kterou dostávají od svého nadřízeného. Toto zjištění je zcela uspokojivé a naznačuje, že má produktové oddělení zkušeného vedoucího týmu.



Graf 12: Otázka č. 15 – Důležitost zpětné vazby od nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

U této otázky se respondenti opět shodli a vyjádřili souhlas s tím, že bezprostřední zpětná vazba je v jejich práci velmi důležitá. Celkově 12 dotazovaných uvedlo odpověď „zcela souhlasím“ a zbylí 3 odpověděli „spíše souhlasím“.

Graf 13: Otázka č. 16 – Motivace ze strany nadřízeného

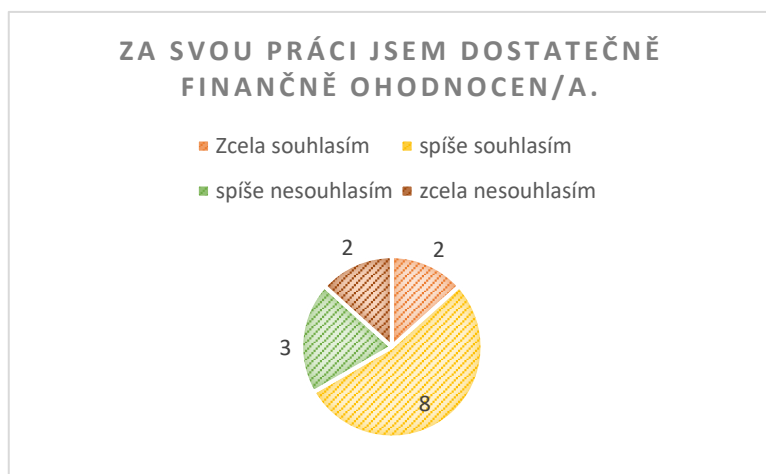


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

I v tomto případě respondenti s daným tvrzením souhlasili, 9 zcela souhlasí, 6 spíše souhlasí. To potvrzuje, že vedení tohoto týmu je opravdu kvalitní.

Pokud by nějaký dotázaný zaměstnanec uvedl, že s výrokem spíše či zcela nesouhlasí, mohl následně v **otázce č. 17** zmínit, co by mohl nadřízený dělat lépe. Nicméně tato otázka nebyla pro žádného respondenta aktuální.

Graf 14: Otázka č. 18 – Finanční ohodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti spokojeni se svým platem. 3 dotázaní se cítí být spíše nedostatečně ohodnoceni, 2 respondenti jsou o tom zcela přesvědčeni. Naopak největší počet respondentů (8) považuje své ohodnocení za spíše dobré, 2 zaměstnanci jsou s platem velmi spokojeni.

Graf 15: Otázka č. 19 – Variabilní složka mzdy



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Co se týče variabilní složky mzdy, pro polovinu respondentů (7) příliš motivující není a dokonce pro 2 respondenty není motivující vůbec. Pro zbylých 5 dotazovaných, kteří spíše nebo zcela souhlasili s daným tvrzením, má půlroční variabilní složka určitý význam.

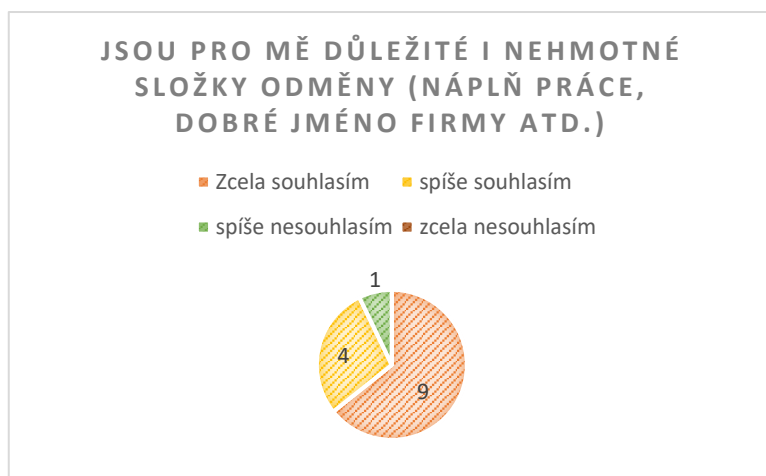
Graf 16: Otázka č. 20 – Zaměstnanecké benefity



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

8 dotázaných pracovníků je se zaměstnaneckými benefity spíše spokojeno, 4 pracovníci jsou spokojeni zcela. 2 respondenti uvedli, že s výrokem spíše nesouhlasí a jeden respondent odpověděl, že pro něj benefity poskytované od zaměstnavatele nejsou uspokojující vůbec.

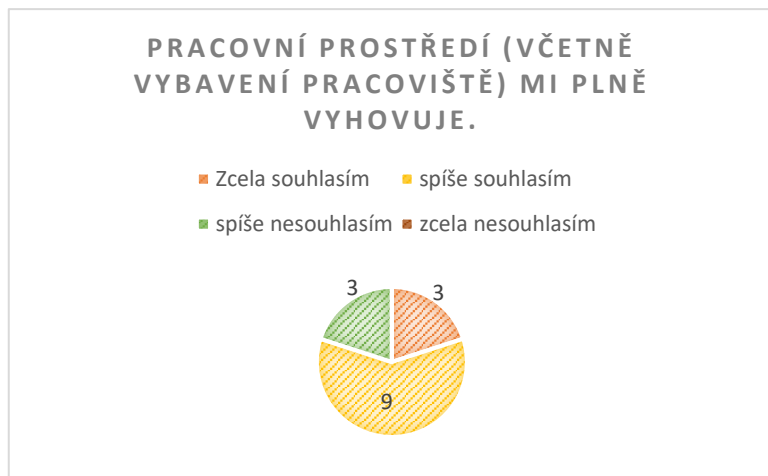
Graf 17: Otázka č. 21 – Nehmotné složky odměny



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Zde se kromě jednoho respondenta 14 zaměstnanců produktového oddělení shodlo na tom, že náplň práce, dobré jméno firmy, firemní kultura a jiné nehmotné složky odměny hrají v jejich motivaci klíčovou roli.

Graf 18: Otázka č. 22 – Pracovní prostředí ve společnosti

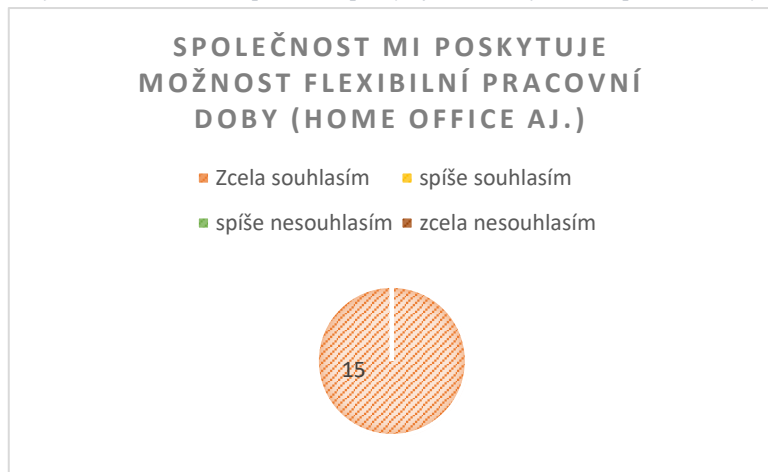


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3 dotázaní respondenti jsou s pracovním prostředím naprosto spokojeni, 9 zaměstnanců na toto tvrzení odpovědělo „spíše souhlasím“ a 3 respondenti vybrali ze škály možnost „spíše nesouhlasím“

Zde byla opět navázaná další otevřená **otázka č. 23**, kde bylo cílem zjistit, co produktovými designery a vývojáři na pracovišti nevyhovuje. Ti uvedli, že by ocenili více osobního prostoru pro jednotlivce a větší stoly. Někteří nejsou spokojeni s uspořádáním pracovního prostředí (open office) a často jim okolní ruch brání odvádět kvalitní práci.

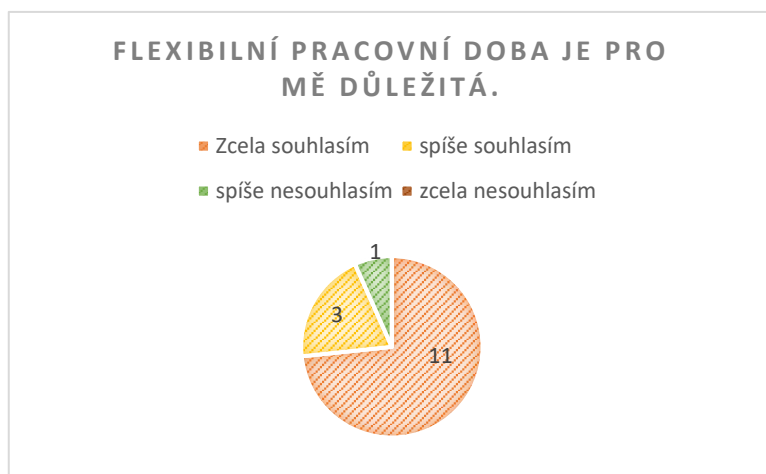
Graf 19: Otázka č. 24 – Společnost poskytuje možnost flexibilní pracovní doby



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je možno vidět z grafu, respondenti se jednohlasně shodli a potvrdili, že jim Socialbakers poskytuje možnost pružné pracovní doby.

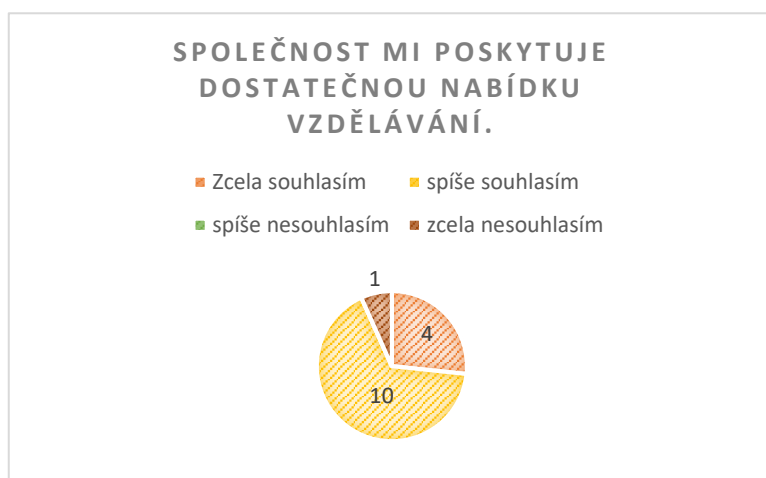
Graf 20: Otázka č. 25 – Důležitost flexibilní pracovní doby pro zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pouze jeden respondent uvedl, že pro něj flexibilní pracovní doba není příliš podstatná, zbytek dotazovaných tento benefit ve své práci oceňuje, konkrétně 11 s tvrzením zcela souhlasilo a 3 spíše souhlasilo.

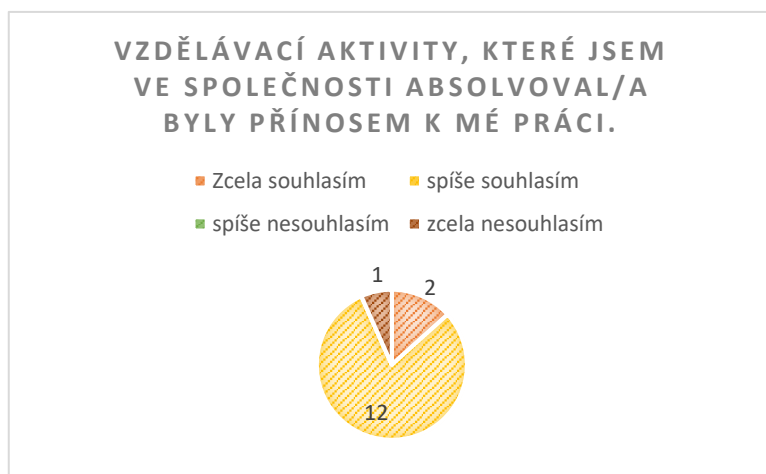
Graf 21: Otázka č. 26 – Nabídka vzdělávání ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tato otázka se již zaměřuje na vzdělávání v Socialbakers. V grafu výše je možno vidět, že 4 dotazovaní zcela souhlasí s tím, že jim společnost poskytuje dostatečné možnosti vzdělávání a 10 respondentů vybralo odpověď „spíše souhlasím“. Jeden respondent s tímto tvrzením zcela nesouhlasil a v navazující otevřené otázce č. 27 zmínil, že mu ve firmě zcela chybí zvané odborné přednášky, které by mohly být přínosem pro jeho práci.

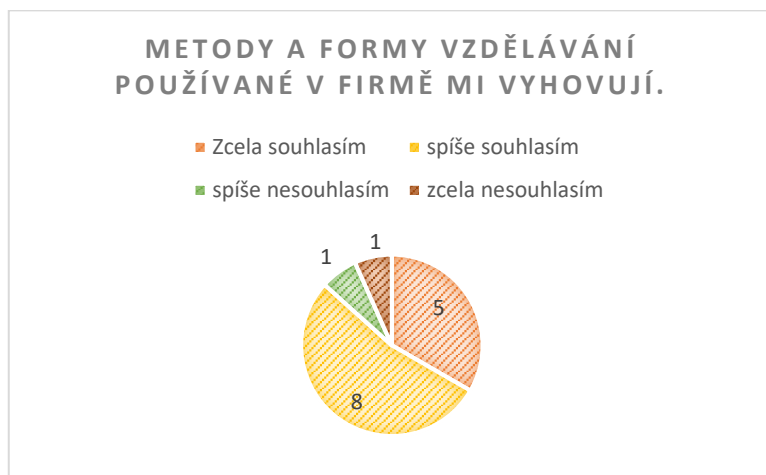
Graf 22: Otázka č. 28 – Přínos vzdělávacích aktivit



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dotazovaní zaměstnanci s tvrzením převážně souhlasili (12 respondentů spíše souhlasilo, 2 zcela souhlasili), avšak našel se i respondent, který odpověděl, že s výrokem zcela nesouhlasí. Tuto odpověď zdůvodnil v následující otevřené otázce č. 29, kde uvedl, že se zatím žádných aktivit nezúčastnil, proto nemohly být přínosem k jeho práci. Příčinou je patrně krátké působení tohoto zaměstnance ve firmě.

Graf 23: Otázka č. 30 – Názor pracovníků na metody a formy vzdělávání ve firmě



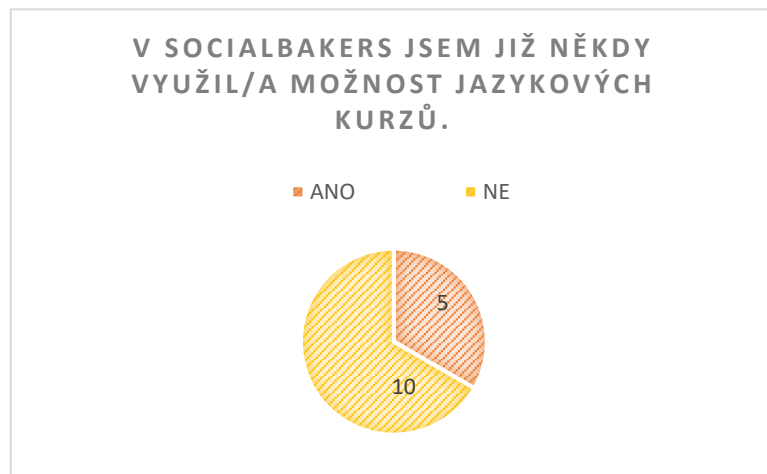
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Většině respondentů metody a formy vzdělávání vyhovují, 8 s tímto tvrzením zcela souhlasí, 5 spíše souhlasí. Nesouhlas (částečný či úplný) s tímto tvrzením vyjádřili 2 z dotázaných zaměstnanců. V otevřené otázce č. 31 tyto 2 zaměstnanci uvedli, že by v organizaci ocenili odborné kurzy z oblasti IT (design, kódování apod.)

Poslední otázka byla zaměřena na jazykové kurzy, které Socialbakers svým pracovníkům poskytuje. Konkrétně dotazníkové šetření zjišťovalo, zda respondenti

někdy využili možnost jazykového vzdělání. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu, přičemž 10 respondentů jazykové kurzy nikdy nenavštívilo, 5 respondentů ano.

Graf 24: Otázka č. 32 – Možnost jazykových kurzů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### 3.4.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Z odpovědí na otázky, které se týkaly získávání zaměstnanců, vyplynulo, že většina respondentů si myslí, že Socialbakers dokáže získat kvalitní pracovníky a využívá k tomu vhodné metody. Respondenti, kteří s tímto názorem spíše nesouhlasili, uvedli, že by bylo dobré zaměřit se kromě stávajících metod získávání na nejrůznější meetupy. Zde by bylo podle jejich názoru snazší nalézt kvalitní pracovníky z oboru IT.

Další otázky se týkaly udržování zaměstnanců v podniku. V odpovědích všichni zaměstnanci produktového oddělení zmínili, že jim jejich přímý nadřízený (vedoucí týmu) poskytuje dostatek informací k jejich práci a kvalitní zpětnou vazbu, která je pro respondenty velmi důležitá. Celý tým také uvedl, že je od svého nadřízeného také patričně motivován. Také by téměř tři čtvrtiny respondentů doporučili potenciálním zájemcům práci v Socialbakers. Ti respondenti, kteří by práci ve společnosti spíše nedoporučili, zdůvodnili svou odpověď tím, že některá oddělení postrádají kvalitní a zkušené teamleadery a firma jako taková již není tak pružná jako dříve. Podle některých názorů se Socialbakers již začíná v některých procesech podobat velkým korporacím.

Alarmujícím faktem může být, že převážná většina respondentů má za to, že si společnost nedokáže udržet kvalitní pracovníky, a již v minulosti přemýšlela o odchodu ze Socialbakers. Jako důvody potenciálního odchodu respondenti uvedli finanční ohodnocení, náplň práce, složitost a nastavení některých procesů či nejasná vize

společnosti. Dotazníkové šetření dále ukázalo, že v otázce kariérního růstu se dotazovaní zaměstnanci rozešli v názorech, polovina z nich souhlasí s tím, že může v rámci společnosti profesně růst, druhá polovina o tom pochybuje.

V otázce finanční odměny přibližně třetina respondentů prohlásila, že se svým platem nejsou spokojeni. Navíc pro více než polovinu dotazovaných není příliš motivující ani půlroční variabilní složka mzdy. Zato zaměstnanecké benefity, které společnost poskytuje, zaměstnanci produktového oddělení oceňují, a jsou pro ně důležité stejně jako nehmotné složky odměny (náplň práce, firemní kultura apod.).

Bylo také zjištěno, že většině respondentů vyhovuje pracovní prostředí. Jediné mezery někteří vidí v nedostatečném osobním prostoru pro jednotlivce a s tím související i malé stoly. Dále respondenti vyjádřili jednohlasný souhlas s tím, že jim Socialbakers poskytuje možnost flexibilní pracovní doby a podle očekávání hraje tento benefit pro zaměstnance významnou roli.

V otázkách týkajících se rozvoje pracovníků ve společnosti se dotazovaní víceméně shodli na tom, že jim organizace poskytuje dostatečnou nabídku vzdělávání. Také vzdělávací aktivity, které absolvovali, byli následně přínosem pro jejich práci. Zároveň respondenti považují za vyhovující i metody a formy vzdělávání, někteří by však navíc ve firmě ještě ocenili odborné kurzy týkající se jejich oboru. Poslední otázkou dotazníku bylo zjištěno, že jazykové kurzy v produktovém oddělení zaměstnanci příliš nevyužívají.

### **3.5 Zhodnocení vybraných personálních procesů ve společnosti**

Na základě analýzy interních dokumentů, výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s HR manažerkou je provedeno následující zhodnocení personálních procesů získávání, udržování a vzdělávání zaměstnanců se zaměřením pouze na pražské produktové oddělení.



### **3.5.1 Silné a slabé stránky personálního procesu získávání zaměstnanců**

#### **Silné stránky:**

- Společnost využívá k získávání pracovníků široké spektrum metod.
- Získávání pracovníků je propojeno se strategickými cíli společnosti.
- Na získávání nových zaměstnanců se ve společnosti specializuje Recruitment manažer.
- Sami manažeři jednotlivých týmů se aktivně snaží vyhledávat potencionální talentované kandidáty.
- Některé otevřené pozice se inzerují i na firemním intranetu.

#### **Slabé stránky:**

- Společnost příliš dobře nevyužívá své profily na sociálních sítích k získávání nových zaměstnanců.
- Kariérní stránky se omezují pouze na výčet volných pracovních pozic, které nejsou nijak přehledně strukturované.
- Firemní kultura není navenek příliš komunikována, což mohou postrádat zejména uchazeči o zaměstnání ve společnosti.

### **3.5.2 Silné a slabé stránky personálního procesu udržování zaměstnanců**

#### **Silné stránky:**

- Společnost svým pracovníkům poskytuje motivující zaměstnanecké benefity.
- Pro své zaměstnance společnost zařídila plně vyhovující pracovní prostředí s relaxačními zónami.
- Každému zaměstnanci je poskytováno jakékoliv vybavení, které ke své práci potřebuje.
- Zaměstnanci mají možnost využívat flexibilní pracovní dobu, mohou lépe sladit pracovní a soukromý život.
- Silnou stránkou je i dobré jméno a image firmy na trhu.

#### **Slabé stránky:**

- Některým zaměstnancům chybí větší prostor pro kariérní růst.
- Finanční ohodnocení je pro některé zaměstnance nedostatečné.
- Variabilní složka mzdy není pro skupinu zaměstnanců z produktového oddělení příliš motivující.
- Některé týmy postrádají zkušené teamleadery.

- Společnost již není tak dynamická jako dříve, některé procesy ve firmě a jejich schvalování je zdlouhavé.
- Někteří zaměstnanci postrádají různorodost a zajímavost projektů, práce pro některé je velmi stereotypní.
- Atmosféra a vztahy mezi některými týmy jsou často napjaté.
- Pro některé zaměstnance není jasná vize společnosti (neví, kam společnost směřuje).

### **3.5.3 Silné a slabé stránky personálního procesu vzdělávání zaměstnanců**

#### **Silné stránky:**

- Společnost poskytuje svým zaměstnancům dostatečnou nabídku vzdělávání.
- Vzdělávací aktivity jsou přínosem pro další práci zaměstnanců.
- Pro zlepšení jazykové úrovně zaměstnanců nabízí společnost jazykové kurzy.
- Společnost proplácí veškeré náklady na odborné přednášky, konference apod., kterých se chtějí zaměstnanci v rámci svého vzdělávání a rozvoje zúčastnit.

#### **Slabé stránky:**

- Vzdělávání je spíše ponecháno na iniciativě samotných zaměstnanců.
- Někteří zaměstnanci z oboru IT postrádají v nabídce vzdělávání společnosti odborné kurzy.

Na základě identifikovaných silných a slabých stránek vybraných personálních procesů, budou v následující kapitole uvedeny návrhy na zlepšení těchto procesů ve společnosti Socialbakers.

## **4 Návrhy na zefektivnění vybraných personálních procesů**

Návrhy na zlepšení personálních procesů vycházejí z analýzy silných a slabých stránek vybraných procesů z předchozí kapitoly.

### **4.1 Návrh v oblasti získávání zaměstnanců**

V rámci analýzy metod získávání zaměstnanců v Socialbakers byly zjištěny dílčí nedostatky, přičemž hlavní nedostatek se týká kariérní sekce webových stránek společnosti, především tedy obsahové stránky této sekce.

#### **Zlepšení obsahové stránky kariérní sekce webových stránek**

Cílem následujícího opatření je tedy zlepšení obsahové stránky kariérní sekce, které by mohlo přilákat více potencionálních uchazečů do Socialbakers a zefektivnit proces získávání zaměstnanců.

Z pohledu potencionálního žadatele o zaměstnání je náročné danou sekci na webových stránkách vůbec najít. Přímý odkaz do této části stránek je umístěn pouze v patičce<sup>10</sup> webu a samotná sekce postrádá řadu náležitostí. Jako hlavní zdroj všech aktuálních pracovních nabídek by měla být kariérní sekce kvalitněji zpracována a patřičně strukturována.

Nabídky, které jsou vkládány v PDF odkazech na webové stránky, by bylo vhodné, vzhledem k jejich počtu, rozřadit do kategorií. Může se jednat o členění dle oddělení, charakteru pozice (např. vývoj, prodej) či místa výkonu práce. Zároveň by měly být popisy otevřených pozic v kariérní sekci na samostatných podstránkách. Každá podstránka by měla obsahovat detailní popis dané pozice a formulář, který je možné přímo na webových stránkách vyplnit a odeslat. Kromě vyplnění základních údajů, jako je jméno, příjmení, e-mail či telefon, by měl mít uchazeč možnost přiložit odkazy na své profily na sociálních sítích (v tomto případě hlavně LinkedIn) či své portfolio a především životopis (ve formátu PDF nebo DOC). Lze předpokládat, že oproti aktuálnímu seznamu pozic ve formátech PDF tento systém potencionálním zájemcům značně usnadní možnost odpovědi na danou nabídku bez nutnosti další e-mailové nebo telefonické komunikace. Zároveň by tento návrh měl usnadnit a hlavně zrychlit i práci personalistů.

---

<sup>10</sup> Patička webu = malá oblast v dolní části webové stránky sloužící jako grafický doplněk a zdroj informací

Je také důležité, aby kariérní sekce nesloužila pouze k inzerci pracovních míst, ale také k přiblížení firemní kultury. Tím by mohla organizace lépe navázat vztah se zájemci o práci. Proto je doporučeno již v úvodu sekce uvést hodnoty společnosti, její firemní cíle či vize. Navíc by bylo vhodné přiblížit i to, jak vypadá práce v jednotlivých týmech a jaké výhody z pohledu zaměstnanců práce ve společnosti přináší. V dnešní době je navíc velmi důležitá originalita – čím originálněji se dokáže společnost na svých stránkách představit, tím lépe. Například alternativou k popisku by mohla být poutavá videoprohlídka firmy.

Přínosem této změny by bylo ušetření času zájemcům o pracovní nabídku, kterým by daná sekce poskytla všechny potřebné informace najednou, a mohli by se o pracovní pozici ucházet pouze vyplněním jednoduchého formuláře. Navíc by byla usnadněna i práce personalistů, jelikož vyplněné formuláře by jim okamžitě poskytly důležité informace o kandidátech a nebylo by tak potřeba další e-mailové komunikace. Úpravu kariérní sekce by mělo na starosti marketingové oddělení Socialbakers, které webové stránky jako celek spravuje, ve spolupráci s vývojáři a HR oddělením. Personalisté by se na tomto úkolu podíleli tím, že by navrhli obsah kariérní sekce.

Co se týče finanční náročnosti tohoto opatření, úprava webových stránek by pro společnost znamenala určité dodatečné náklady. Přestože by bylo využito stávajících zdrojů a změna by byla realizována v rámci pracovní doby zúčastněných zaměstnanců, každodenní práce těchto členů týmu by musela být odložena či zadána někomu jinému. Jelikož se jedná o strategické rozhodnutí, je důležité tuto změnu naplánovat. Časově by měla úprava sekce zabrat přibližně několik týdnů, kdy nejvíce času by pravděpodobně zabralo vytváření obsahu stránek či případné videoprohlídky.

## **4.2 Návrhy v oblasti udržování zaměstnanců**

V této oblasti bylo odhaleno hned několik možností, jak zlepšit proces udržování zaměstnanců ve společnosti, vzhledem k rozsahu bakalářské práce však bude rozebráno jen několik z nich.

### **Možnost vedení nového člena týmu**

Hlavním cílem tohoto návrhu je poskytnutí možnosti kariérního posunu zaměstnancům a jejich udržení ve společnosti. Tímto způsobem by se tak dalo zabránit tomu, že nemožnost kariérně růst donutí některé zaměstnance produktového oddělení k odchodu ze společnosti.

Návrh spočívá v přidělení nového úkolu schopným a již zkušeným pracovníkům, kteří ve společnosti dlouhodobě odvádí kvalitní práci (pokud by o to měli zájem). Ve chvíli kdy by do týmu přišel nový člen, který bude již zaškolen od vedoucího oddělení, mohl by jeden ze zkušených zaměstnanců převzít vedení nového člena v jeho začátcích (v prvních měsících od jeho přijetí do společnosti). Vedením v tomto významu je myšleno pomáhat mu v jeho počátečním rozvoji, adaptaci, seznámit ho podrobně s produkty a jejich vývojem, konzultovat společně jakékoliv problémy či dávat pravidelnou zpětnou vazbu. Členy týmu, kteří by byli schopni takto vést nového kolegu, by vybíral vedoucí týmu. Předal by jim informace, rady a tipy pro efektivní komunikaci a vedení a sám by průběžně na vše dohlížel.

Přínosem opatření by pro zkušené zaměstnance bylo získání nových schopností a manažerských dovedností a pro nového pracovníka by tato změna znamenala usnadnění jeho adaptace v novém týmu.

Tato změna by byla pro firmu nákladově náročnější než předchozí návrh. Z pohledu nákladů je výhodou, že při nástupu nového designera by se doba jeho adaptace výrazně zkrátila a byl by schopen dříve naplno vykonávat svou práci. Na druhou stranu by bylo nutné pověřené pracovníky, kteří by byli jakými mentory pro nově příchozí, příčinně odměnit (např. příplatky ke mzdě). Navíc vytipování správného člena týmu, který by byl vhodným kandidátem na tuto pozici, a jeho proškolení, by zabralo určitý čas, po který by se vedoucí pracovník nemohl věnovat své práci. Lze tedy říci, že nákladově i časově je toto opatření poměrně náročné na zavedení.

### **Možnost vyzkoušet si práci v jiném týmu**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že některé pracovníky jejich náplň práce po určité době přestane naplňovat a stává se pro ně stereotypní. Jeden ze způsobů, jak je možné tomuto problému předejít, je dát zaměstnancům možnost vyzkoušet si práci na jiném oddělení nebo flexibilně měnit projekty, na nichž firma pracuje.

Jednotliví pracovníci, kteří projeví zájem, by se mohli na několik dní začlenit do jiného týmu. Práce na jiném oddělení je možná jen za předpokladu, že zaměstnanec bude mít dostatečně schopnosti, aby mohl práci na jiném oddělení efektivně vykonávat (dostatečná jazyková vybavenost, znalost softwaru, procesů apod.). Například pro pracovníky z oddělení Product by mohlo být zajímavé zapojit se do pracovních úkolů marketingového oddělení či oddělení zákaznické podpory. Obzvláště designerům v produktovém oddělení by například čas strávený na oddělení zákaznické podpory mohl

výrazně pomoci v jejich hlavní náplni práce, protože by získali potřebnou zpětnou vazbu přímo od klientů.

Možnost flexibilně měnit projekty v rámci firmy by dala zaměstnancům příležitost zkusit práci na z jejich pohledu zajímavějších úkolech a výzvách.

Tento návrh by mohl být přínosem jak pro samotného zaměstnance, tak pro firmu jako takovou. Jednotliví pracovníci by měli možnost poznat jiná pracoviště, další spolupracovníky a širší okruh činností, čímž by se dalo předejít jejich frustraci z každodenní pracovní rutiny. Zároveň by mohl tento návrh vést ke zlepšení vztahů mezi jednotlivými týmy. Jelikož se jedná o významné strategické rozhodnutí, byla by k realizaci tohoto návrhu potřeba spolupráce všech zainteresovaných týmu a podpora vedení firmy.

Opatření by měla být firma schopna zavést v rámci několika měsíců. Z hlediska nákladů a časové náročnosti se jedná o poměrně velký zásah do běžného chodu firmy. Pokud by se nějaký zaměstnanec zapojil do práce na jiném oddělení, musel by jeho pracovní povinnosti v původním týmu někdo převzít, což by se opět neobešlo bez dodatečné odměny a detailního naplánování.

### **Pravidelné pořádání teambuildingových akcí**

Pro větší utužení vztahů nejen uvnitř jednotlivých týmů, ale hlavně mezi týmy navzájem by měla společnost pořádat pravidelné teambuildingové akce. Je navrhováno je pořádat alespoň jednou za půl roku. Cílem těchto aktivit je opět udržení kvalitních a loajálních pracovníků tím, že bude na pracovišti vytvořena příjemná atmosféra.

Na těchto akcích by měli zaměstnanci možnost seznámit se blíže s ostatními kolegy a poznat je i mimo pracovní prostředí. Teambuildingové aktivity mohou zahrnovat řadu činností, např. týmové sporty, rafting, společenské hry, týmové vaření, orientační hry, společnou večeři atd. Podstatné je, aby na dané aktivitě všichni členi týmu spolupracovali.

Zajištění těchto akcí by mělo mít na starosti HR oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky jednotlivých týmů. Pro tyto aktivity je ve společnosti potřeba mít vyhrazené dostatečné finanční zdroje a brát je jako investici do svých zaměstnanců. Cena teambuildingů se odvíjí především od počtu účastníků a požadavků společnosti. Odhadovaná výše nákladů na jednodenní teambuilding pro přibližně 100 osob je 120 tis. Kč, vše je ale závislé na konkrétní nabídce.

### **Zvýšení fixní složky mzdy**

Posledním zmíněným návrhem, který by mohl zlepšit proces udržování kvalitních zaměstnanců ve společnosti, je změna v oblasti finanční odměny. Cílem následujícího opatření je lépe motivovat pracovníky, jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců z produktového oddělení není se svou měsíční mzdou příliš spokojena.

Místo variabilní složky mzdy, která pro většinu zaměstnanců není moc motivující, je doporučeno více se zaměřit na postupné zvyšování pravidelné fixní složky. Zvýšení mzdy jednotlivým pracovníkům by vedení navrhl a předložil vedoucí týmu a to v případě, že by daný zaměstnanec dlouhodobě odváděl kvalitní práci. Tento návrh by bylo nutné od vedení nechat schválit, protože by výrazně zasáhl do rozpočtů firmy.

Nákladově by tato změna byla jistě velmi náročná. Přesné náklady na toto opatření však nelze propočítat, protože informace o mzdách společnost pro účely bakalářské práce neposkytla. Dá se ale říci, že se jedná o důležité strategické rozhodnutí, takže je nutná spolupráce všech oddělení a zavedení tohoto opatření může zabrat delší čas. Fakt, že vyšší finanční odměna by závisela na výkonu samotných pracovníků a ne primárně na plnění cílů společnosti, by mohl být více motivující a společnost by si tak mohla udržet stabilní pracovní tým.

### **4.3 Návrhy v oblasti vzdělávání zaměstnanců**

Z analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také z dotazníkového šetření je zřejmé, že společnost Socialbakers pro své pracovníky zajišťuje dostatek vzdělávacích aktivit. Systém vzdělávání ve firmě lze celkově označit jako propracovaný a je zde jen minimum prostoru pro změny, které by pomohly tento systém vylepšit.

#### **Pořádání odborných přednášek/kurzů**

Zaměstnanci produktového oddělení v rámci dotazníkového šetření uvedli, že kromě jiných aktivit by ve společnosti ocenili organizované odborné kurzy/přednášky z oboru IT, které by jim pomohly zdokonalit se v jejich práci. Jak již bylo uvedeno dříve, tyto odborné aktivity si zaměstnanci mohou sami vyhledat a související výdaje jsou jim následně proplaceny. Avšak pro ty pracovníky, kteří nejsou ve vyhledávání příliš iniciativní, by bylo vhodné zahrnout tyto kurzy do systému vzdělávání.

Cílem návrhu je rozšíření možností vzdělávacích aktivit. Zavedení těchto aktivit by mohlo být přínosem pro zvýšení odbornosti vývojářů a produktových designerů, a následně vést ke zdokonalování stávajících či vývoji nových produktů.

Náklady na tyto kurzy by se odvíjely od jejich počtu v průběhu roku a bylo by potřeba na ně v rozpočtu vyhradit dostatečné finanční prostředky. Například nabídky kurzů pro UX (user experience) designery se pohybují průměrně kolem 4 500 Kč/osoba. Pokud by se daného kurzu zúčastnilo 10 zaměstnanců produktového oddělení, náklady na jeden kurz by se vyšplhaly k 45 000 Kč. Ceny jednotlivých kurzů závisí na jejich zaměření a samotné nabídce školících firem. Zodpovědnost za toto opatření by měli mít pracovníci HR oddělení opět ve spolupráci s vedoucími pracovníky týmů, aby byli schopni zajistit takové kurzy, které budou pro pracovníky skutečně přínosné, a bude o ně zájem.



## **Závěr**

Tato bakalářská práce byla zaměřena na vybrané personální procesy ve společnosti Socialbakers. Cílem bylo tyto personální procesy analyzovat, provést jejich zhodnocení a formulovat případné návrhy na jejich zefektivnění.

V první kapitole, která sloužila jako teoretický podklad pro praktickou část práce, byly vymezeny základní pojmy týkající se problematiky personální práce a personálních procesů. Dále se již práce zaměřovala na vybrané personální procesy, konkrétně na získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání, odměňování a na péči o pracovníky.

V druhé kapitole byla představena společnost Socialbakers. V rámci její charakteristiky byla zmíněna historie společnosti, produktové portfolio, byly vymezeny vize a cíle společnosti a zhodnoceno finanční zdraví firmy. Podstatnou část této kapitoly tvořil popis lidských zdrojů, tedy zaměstnanců společnosti, organizační struktury a firemní kultury.

Následující třetí kapitola analyzovala vybrané personální procesy a to získávání a výběr, udržování a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Proces udržování zaměstnanců byl vymezen jako kombinace procesu odměňování a péče o pracovníky. Záměrem této kapitoly bylo zejména popsat fungování jednotlivých procesů a zhodnotit jejich silné a slabé stránky. Vybrané personální procesy byly analyzovány a hodnoceny pomocí interních dokumentů, webových stránek společnosti a rozhovorů s HR manažerkou. Také bylo využito dotazníkového šetření, které bylo určeno pouze zaměstnancům produktového oddělení pražské pobočky společnosti. Hlavním cílem dotazníku bylo zjistit, jak respondenti hodnotí některé aspekty vybraných personálních procesů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je velmi propracovaný a efektivní. Zároveň byly odhaleny některé nedostatky v oblasti získávání a udržování zaměstnanců.

Poslední čtvrtá kapitola se zabývala návrhy na zefektivnění vybraných procesů, jejichž nedostatky byly zjištěny v kapitole předchozí. V oblasti získávání zaměstnanců bylo navrženo upravení obsahové stránky kariérní sekce webových stránek společnosti. Pro udržení kvalitních pracovníků byly jako návrhy stanoveny přidělení nových pravomocí zkušeným zaměstnancům, rotace práce, postupné zvýšení fixní složky mzdy a pravidelné pořádání teambuildingových akcí. V procesu vzdělávání bylo návrhem začlenit do vzdělávacích aktivit odborné přednášky/kurzy. Veškeré návrhy byly

vytvořeny tak, aby minimalizovaly slabé stránky vybraných personálních procesů a pomohly k jejich zefektivnění.

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	13
Tab. č. 2: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	14
Tab. č. 3: Vývoj tržeb společnosti Socialbakers (v tis. Kč).....	27
Tab. č. 4: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Socialbakers (v tis. Kč).....	28

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Proces získávání zaměstnanců v organizaci .....	11
Obr. č. 2: Proces výběru pracovníků.....	17
Obr. č. 3: Životní cyklus vzdělávání v organizaci .....	19
Obr. č. 4: Model celkové odměny.....	21
Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti Socialbakers .....	29

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb společnosti Socialbakers 2011-2015 .....	27
Graf 2: Vývoj zisku společnosti Socialbakers 2011-2015.....	28
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Socialbakers .....	31
Graf 4: Otázka č. 5 – Získávání pracovníků do společnosti .....	44
Graf 5: Otázka č. 6 – Metody získávání nových pracovníků.....	44
Graf 6: Otázka č. 8 – Udržení kvalitních pracovníků ve společnosti .....	45
Graf 7: Otázka č. 9 – Odchod ze Socialbakers .....	45
Graf 8: Otázka č. 11 – Možnost kariérního růstu ve společnosti.....	46
Graf 9: Otázka č. 12 – Doporučení společnosti .....	47
Graf 10: Otázka č. 14 – Zpětná vazba od nadřízeného .....	47
Graf 11: Otázka č. 15 – Důležitost zpětné vazby od nadřízeného .....	48
Graf 12: Otázka č. 16 – Motivace ze strany nadřízeného .....	48
Graf 13: Otázka č. 18 – Finanční ohodnocení zaměstnanců.....	49
Graf 14: Otázka č. 19 – Variabilní složka mzdy.....	49
Graf 15: Otázka č. 20 – Zaměstnanecké benefity .....	50
Graf 16: Otázka č. 21 – Nehmotné složky odměny .....	50
Graf 17: Otázka č. 22 – Pracovní prostředí ve společnosti.....	51
Graf 18: Otázka č. 24 – Společnost poskytuje možnost flexibilní pracovní doby.....	51
Graf 19: Otázka č. 25 – Důležitost flexibilní pracovní doby pro zaměstnance .....	52
Graf 20: Otázka č. 26 – Nabídka vzdělávání ve společnosti .....	52
Graf 21: Otázka č. 28 – Přínos vzdělávacích aktivit.....	53
Graf 22: Otázka č. 30 – Názor pracovníků na metody a formy vzdělávání ve firmě.....	53
Graf 23: Otázka č. 32 – Možnost jazykových kurzů .....	54

## Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
a.s.	akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEO	Chief Executive Officer
CMO	Chief Marketing Officer
CPO	Chief Product Officer
CSO	Chief Sales Officer
CTO	Chief Technical Officer
č.	číslo
HR	Human Resources
IT	Information technology
Kč	koruna česká
např.	například
ROS	Return On Sales
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaně
UX	user experience
vyd.	vydání
WWW	World Wide Web

## Bibliografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překlad Koubek JOSEF Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Překlad Šikýř MARTIN Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EDWARDS, Jim. *Robert Lang is a new Socialbakers CEO* [online]. 2015 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://uk.businessinsider.com/robert-lang-is-new-socialbakers-ceo-2015-8>

*Free Social Media Tools* [online]. Socialbakers, 2016 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://www.socialbakers.com/free-social-tools>

*Globální trendy v motivovanosti zaměstnanců* [online]. hrnews.cz, 2015 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/globalni-trendy-v-motivovanosti-zamestnancu-jak-je-na-tom-cr-id-2485693>

HORVÁTHOVÁ, Petra a A. ČOPÍKOVÁ, 2015. Generation Y and its impact on the performance of personnel activities. Ostrava: VŠB-TU of Ostrava, Faculty of Economics, Department of Management, s. 217-22.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana, D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2. rozšířené vydání Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

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

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

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

NĚMEC, Otakar, P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

ŘEŽÁB, Jan. *Socialbakers building new global HQ in Prague* [online]. 2014 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.janrezab.com/socialbakers-building-new-global-hq-in-prague/>

SEDLÁK, Jan. *Jak se v Praze a Plzni pečou skutečně velká data*. [online]. E15, 2013 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/jak-se-v-praze-a-plzni-pecou-skutecne-velka-data-958883>

*Social Media Publishing and Management* [online]. Socialbakers, 2016 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://www.socialbakers.com/solutions/publishing>

*Socialbakers Professional Services Capabilities* [online]. Socialbakers, 2016 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://www.socialbakers.com/products/professional-services/capabilities.pdf>

*Socialbakers.com* [online]. Socialbakers, 2016 [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <https://www.socialbakers.com/company/about/meet-socialbakers>

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

*The Newest Data on Social Customer Care by Socialbakers* [online]. Socialbakers, 2016 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://www.socialbakers.com/free-social-tools/socially-devoted/q4-2015/>

*Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016 [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=354357&typ=UPLNY>

VODÁK, Josef a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

*Výroční zprávy společnosti za období od 2011 do 2015*.



## **Seznam příloh**

**Příloha A** – vzor pracovní nabídky

**Příloha B** – dotazník

## Příloha A – vzor pracovní nabídky



### Název pozice

---

Oddělení  
**XXX**

Místo výkonu  
**XXX**

Nadřazený  
**XXX**

|  
Typ úvazku

**Full-time**

Žádosti přijímá  
**HR**

E-mail  
[jobs@socialbakers.com](mailto:jobs@socialbakers.com)

### Socialbakers

S více než 300 zaměstnanci sídlícími v jedenácti kancelářích po celém světě a se zákazníky v 75 zemích napříč všemi kontinenty je Socialbakers nejrychleji rostoucí mezinárodní společností zaměřenou na sociální média a jejich analýzu.

Rapidní inovace a oddanost klientům ji zaručily spolupráci s klíčovými sociálními a digitálními partnery jakými jsou Facebook, Twitter a Google. Socialbakers se tak stala jedinou společností, která umožňuje firmám měřit a porovnávat výsledky svých sociálních kampaní se svoji konkurencí. Přínos Socialbakers produktů dokonce Facebook ocenil třemi odznaky v rámci Preferred Marketing Developer programu.

### Popis pozice

XXX

### Náplň práce

>

### Požadavky

>

## Příloha B – dotazník

Vážené zaměstnanci,

Jmenuji se Michaela Sotáková, jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a píši bakalářskou práci na téma „Návrhy na zefektivnění personálních procesů v organizaci“. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího anonymního dotazníku, jehož cílem je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců se stávajícími procesy odměňování, vzdělávání a s péčí o pracovníky. Dotazník Vám nezabere víc jak 10 minut a všechny získané informace poslouží pouze pro vypracování bakalářské práce.

Při zodpovídání otázek vyberte, prosím, (pokud není uvedeno jinak) pouze jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za spolupráci a za čas strávený nad dotazníkem.

1. Pohlaví
  - a) Muž
  - b) Žena
2. Do jaké věkové kategorie patříte?
  - a) Do 22 let
  - b) 23 až 37 let
  - c) 38 až 42 let
  - d) 43 a více let
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) Základní
  - b) Střední bez maturity/Odborné učiliště
  - c) Střední s maturitou
  - d) Vyšší odborné
  - e) Vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Socialbakers?
  - a) Necelý 1 rok
  - b) 1 až 2 roky
  - c) 2 až 4 roky
  - d) 4 a více let

U následujících otázek zvolte ze škály odpovědi tu, která nejvíce vystihuje Váš názor.

5. Domnívám se, že společnost dokáže získat kvalitní pracovníky.
  - a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
6. Myslím si, že společnost využívá vhodné metody k získání nových pracovníků.
  - a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím

7. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „zcela nesouhlasím“ či „spíše nesouhlasím“, jaké metody by podle Vašeho názoru měla společnost využívat?
- 
8. Domnívám se, že společnost dokáže udržet kvalitní pracovníky.
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
9. V minulosti jsem již někdy uvažoval/a o odchodu ze Socialbakers.
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
10. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „zcela souhlasím“ či „spíše souhlasím“, co byl hlavní důvod?
- 
11. Ve společnosti mám možnost kariérního růstu.
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
12. Zájemcům o práci v Socialbakers bych společnost doporučil/a.
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
13. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „zcela nesouhlasím“ či „spíše nesouhlasím“, co je hlavním důvodem Vaší odpovědi?
- 
14. Nadřízený mi poskytuje dostatek informací k výkonu mé práce a kvalitní zpětnou vazbu.
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
15. Bezprostřední zpětná vazba od mého nadřízeného je pro mě velmi důležitá.
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím

16. Ze strany svého nadřízeného jsem dostatečně motivován/a
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
17. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „zcela nesouhlasím“ či „spíše nesouhlasím“, co myslíte, že by mohl Váš nadřízený dělat lépe?
- 
18. Za svou práci jsem dostatečně finančně ohodnocen/a.
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
19. Variabilní složka finanční odměny mě motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu.
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
20. Společnost mi poskytuje motivující zaměstnanecké benefity (např. sick days, dovolená apod.)
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
21. Jsou pro mě důležité i nehmotné složky odměny (např. náplň práce, dobré jméno firmy, firemní kultura apod.)
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
22. Pracovní prostředí (včetně vybavení pracoviště) mi plně vyhovuje.
- a) Zcela souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Zcela nesouhlasím
23. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „zcela nesouhlasím“ či „spíše nesouhlasím“, co byste změnil/a?
-

24. Společnost mi poskytuje možnost flexibilní pracovní doby (příp. home office).
- Zcela souhlasím
  - Spiše souhlasím
  - Spiše nesouhlasím
  - Zcela nesouhlasím
25. Flexibilní pracovní doba je pro mě důležitá.
- Zcela souhlasím
  - Spiše souhlasím
  - Spiše nesouhlasím
  - Zcela nesouhlasím
26. Společnost mi poskytuje dostatečnou nabídku vzdělávání.
- Zcela souhlasím
  - Spiše souhlasím
  - Spiše nesouhlasím
  - Zcela nesouhlasím
27. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „zcela nesouhlasím“ či „spiše nesouhlasím“, co Vám schází?
- 
28. Vzdělávací aktivity, které jsem ve společnosti absolvoval/a byly přínosem k mé práci.
- Zcela souhlasím
  - Spiše souhlasím
  - Spiše nesouhlasím
  - Zcela nesouhlasím
29. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „zcela nesouhlasím“ či „spiše nesouhlasím“, uveďte příčiny.
- 
30. Metody a formy vzdělávání používané v naší firmě mi vyhovují.
- Zcela souhlasím
  - Spiše souhlasím
  - Spiše nesouhlasím
  - Zcela nesouhlasím
31. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „zcela nesouhlasím“ či „spiše nesouhlasím“, jaké další byste uvítal/a?
- 
32. V Socialbakers jsem již někdy využil/a možnosti jazykových kurzů.
- Ano
  - Ne

## **Abstrakt**

SOTÁKOVÁ, Michaela. *Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v organizaci*.  
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2017

**Klíčová slova:** personální práce, analýza personálních procesů, proces získávání, udržování a vzdělávání zaměstnanců

Bakalářská práce se zabývá vybranými personálními procesy ve společnosti Socialbakers. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav procesů získávání, udržování a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a formulovat návrhy na zefektivnění těchto procesů. K získání potřebných informací jsou využity rozhovory s HR manažerkou společnosti, analýza webových stránek společnosti, interních dokumentů a dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci produktového oddělení v Socialbakers. Na základě vyhodnocení současného stavu vybraných personálních procesů jsou v závěru bakalářské práce navržena opatření na zlepšení zjištěných slabých stránek.

## **Abstract**

SOTÁKOVÁ, Michaela. *Proposals for improving human resources processes in an organization*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, p. 72, 2017

**Keywords:** personnel work, personnel processes analysis, process of recruitment, retention, and education of employees

This Bachelor thesis deals with selected personnel processes in the Socialbakers company. The main focus of this thesis is to analyze and evaluate the current situation of recruitment, retention, and education of employees in the company and to formulate proposals for improving this processes. Interviews with HR manager, analysis of company website internal documents and survey in company's product department were used to obtain needed information. There were revealed strengths and weaknesses of the personnel processes based on the evaluation of the current situation. At the end of the bachelor thesis, there were proposed measures to make selected processes more efficient to improve the situation.