



# Doporučování zaměstnanců

---

Jak vytvořit jednoduchá pravidla  
a nastavit výši odměn

Autoři: Olga Kulíková & Leoš Černý  
Jazykové a stylistické korektury: Jana Kutarňová  
Grafická úprava a sazba: Pavel Kocábek

Poděkování za skvělé připomínky a nápady:  
Tomáš Horáček, Dagmar Šimonová, Michaela Vlasáková, Jana Koblížková (roz. Toningarová), Lenka Mydlová

© 2017  
Verze 1.02  
[www.jobote.com](http://www.jobote.com)  
Připomínky nebo pochvaly: [pomuzeme@jobote.com](mailto:pomuzeme@jobote.com)

**JSME ČLEMEM RODINY LMC**

[Jobs.cz](http://Jobs.cz) | [Prace.cz](http://Prace.cz) | [Práce za rohem](http://Práce za rohem) | [Teamio](http://Teamio) | [Jobote](http://Jobote) | [Seduo.cz](http://Seduo.cz) | [VysokéŠkoly.cz](http://VysokéŠkoly.cz) | [Easytask.cz](http://Easytask.cz)  
[Profinaut.com](http://Profinaut.com)



# Obsah

## Úvodem

Co vám přináší tato příručka 4

## Základní minimum

Než se do toho pustíte... 5

Základní pravidla programu doporučení ve společnosti ABC, s. r. o. 6

## Otázky k zamyšlení

5 věcí, které je dobré vyřešit předem 7

## Vhodné rozšíření

Jak můžete pravidla doplnit, aby  
co nejlépe seděla vaší firmě? 9

## Závěr

Opravdu jde vždy v první řadě o peníze? 14

Poznámky 16

## Co vám přináší tato příručka

Kamarádi, známí, bývalí kolegové, přátelé na sociálních sítích... Každý člověk, který u vás pracuje, je potenciální studnicí zajímavých kontaktů. Přes osobní doporučení můžete rychle získat vyhovující uchazeče. Anebo konečně obsadit náročné pozice, které v nabídce visí už týdny.

**Program doporučení** dokáže vaší firmě hodně přinést. Dostanete se k uchazečům, za které vaši lidé dají „ruku do ohně“. Také to příjemně osvěží firemní kulturu. Abyste však mohli z programu doporučení co nejvíce těžit, zbývá vyřešit jednu ne úplně zábavnou věc: **sepsání pravidel**.

Právě s tím vám pomůže tato příručka. Kromě toho, **jak nastavit pravidla**, se dozvíte i tipy, jak určit výši odměn vyplácených za úspěšné doporučení. To, co na následujících stránkách uvidíte, nejsou žádné závazné normy. Je to spíše inspirace na úpravu, která se v praxi osvědčila. Pokud chcete, můžete si všechny body libovolně upravit.

Než vám všechny ty tipy a triky prozradíme, máme pro vás ten nejdůležitější: **transparentnost**. Platí, že méně je někdy více. Nesnažte se za každou cenu ošetřit všechny možné situace, které by mohly nastat. Pokud při čtení pravidel vznikne u zaměstnanců dojem, že vaší největší starostí je, abyste zbytečně neplatili příliš mnoho odměn, jejich důvěra a ochota doporučovat okamžitě poklesne. Najděte proto tu správnou míru, aby pravidla byla jednoduchá a transparentní.

Co vám nabízí tato příručka? Pro ty, kteří mají málo času a potřebují znát jen to nejdůležitější, je tu **Základní minimum**. Kdo se chce do problematiky ponořit hlouběji, může si projít **Otázky k zamyšlení**. Následuje část **Vhodné rozšíření**, po jejímž přečtení budete vědět, jak základní pravidla programu doporučení upravit na míru vaší firmě.

To by na úvod asi stačilo. Takže...? Pojdme rovnou na to!

## Než se do toho pustíte...

Kdo, kdy a jak může doporučovat nové zaměstnance? A jakou odměnu za to případně získá?

Právě tyto otázky ošetříte v pravidlech. Ano, v řadě firem funguje program doporučování i bez nich. Abyste se však vyhnuli případným nedorozuměním a zmateným otázkám zaměstnanců, je dobré dát dohromady alespoň **základní pravidla**.

Ta by měla jasně a přehledně uvádět:

- Kdo může doporučovat
- Kterých pozic se program doporučení týká
- Jakým způsobem doporučení probíhá
- Jaká je výše odměny
- Jaké jsou podmínky pro vyplacení odměny

Jak mohou vypadat základní pravidla? Třeba tak, jako **na následující stránce**.

# Základní pravidla programu doporučení ve společnosti ABC, s. r. o.

Základní pravidla programu doporučení mohou vypadat třeba takto. Stručná a jednoduchá, přitom k věci. Alternativní znění najdete za lomítky (/). Vyberte si variantu, která nejlépe vystihuje potřeby vaší společnosti.

1. **Kterýkoliv zaměstnanec**, včetně brigádníků a dočasně přidělených zaměstnanců, může doporučit vhodného uchazeče na volné pozice vypsané společností ABC, s. r. o.
2. **Vhodného uchazeče** je možné doporučit na jakoukoliv právě otevřenou pozici. / **Doporučování** se týká jen pozic, které se dlouhodobě obtížně obsazují. Ve výpisu pozic (k vidění na [www.doporucabc.cz](http://www.doporucabc.cz) nebo [www.abc.jobote.com](http://www.abc.jobote.com)) jsou označeny ikonkou programu doporučení. / **Program doporučení** se týká jen pozic na hlavní pracovní poměr (případně obchodních pozic, manažerských pozic atd.)
3. **Za úspěšné doporučení** zaměstnanci náleží odměna. Ta je pro všechny obsazované pozice stejná a činí 10.000 Kč. / **Odměna za úspěšné doporučení** se pro každou pozici stanovuje individuálně. Konkrétní částky jsou uvedeny v seznamu otevřených pozic na stránce [www.doporucabc.cz](http://www.doporucabc.cz) (případně [www.abc.jobote.com](http://www.abc.jobote.com)) a také v detailu jednotlivých inzerátů. / **Odměna za doporučení** se liší podle typu obsazované pozice (technické pozice 20.000 Kč, obchodní pozice 15.000 Kč, výrobní pozice 10.000 Kč, brigádníci 5.000 Kč). / **Některé pozice** mohou být zcela bez nároku na odměnu.
4. **Doporučení probíhá** výhradně přes stránky [www.doporucabc.cz](http://www.doporucabc.cz) (nebo [www.abc.jobote.com](http://www.abc.jobote.com)), kde je vystavený aktuální seznam vypsaných pozic. / **Životopis doporučovaného** uchazeče je možné doručit osobně nebo e-mailem na personální oddělení.
5. **Odměna za doporučení** se vyplácí po uplynutí zkušební doby nově přijatého zaměstnance. / **Odměna za doporučení** se vyplácí ve dvou/ třech splátkách, a to v následujících termínech: po nástupu nového zaměstnance, po uplynutí zkušební doby, po odpracování 6 (12) měsíců.

## 5 věcí, které je dobré vyřešit předem

Výborně, základní pravidla, která ukážete zaměstnancům, už máte hotová. Než ale program doporučení spustíte, proberte s kolegy z HR nebo i s manažery týmů následujících pár věcí. V praxi na ně narazíte nejčastěji.

### **Kdo (ne)má nárok na odměnu?**

Zajímavého uchazeče přece nemusí doporučit jen řadoví zaměstnanci, ale i manažeři. Dostanou odměnu také oni?

- Manažer přesně ví, jakého člověka do týmu potřebuje.
- Zároveň může přímo ovlivnit výsledek výběrového řízení. Co když bude jen kvůli vidině odměny tlačit na přijetí vlastního koně?

V některých firmách šéfové odměnu za doporučení nedostávají. Případně se odměna týká jen nižšího a středního managementu, ale vrcholné vedení na ni dosáhnout nemůže.

### **Vyplatíme odměnu i za doporučení bývalého zaměstnance?**

Může se stát, že lidé doporučí někoho z bývalých kolegů, který ve firmě pracoval před dvěma, třemi... deseti lety.

- Je výhodou, nebo spíše překážkou, že tento uchazeč zná prostředí, vztahy, klienty a ví, do čeho jde?
- Je důležitý důvod odchodu nebo čas, který od té doby uplynul?

Pokud máte k najímání bývalých kolegů jasný postoj, který dodržujete ve výběrovém řízení, je dobré jej zahrnout i do pravidel programu doporučení.

## Odměna za doporučení jen u vybraných pozic?

Program doporučení se nemusí plošně týkat všech pozic, které jsou právě vypsané. Jenže kdo a kdy pak ve firmě rozhoduje o tom, zda se daná pozice do programu zařadí?

- Má to ve své kompetenci pouze HR?
- Schvaluje se výše odměny za doporučení pro každou pozici zvlášť?
- Jakou roli hraje stanovisko liniového manažera?
- A co zvolit univerzální postup: například, že se do programu dostane každá pozice, která zůstává neobsazená pět a více týdnů?

## Cení se i snaha?

Může se stát, že někdo z firmy přinese tip na uchazeče, kterého už v systému máte (například se dříve hlásil na jinou pozici). Do aktuálního výběrového řízení jste ho ale neplánovali zařadit.

- Chcete své zaměstnance odměnit jen doporučení zcela nových uchazečů, nebo nehraje roli, že už je v systému jednou máte?
- Bude rozhodujícím faktorem čas?

V pravidlech můžete upřesnit, že doporučující odměnu dostane, pokud firma nebyla s daným uchazečem v kontaktu déle než půl roku.

Další možnost: oceníte zaměstnance, že vám dal tip na člověka, kterého by vás jinak nenapadlo na pohovor pozvat.

## Stačí pouze finanční odměna?

Peníze by **nikdy** neměly být jedinou formou odměny za doporučení. Velmi důležité je projevit také uznání a poděkování. Může to být například děkovný dopis ředitele nebo oběd s manažerem, kterému zaměstnanec našel posilu do týmu. Udělit můžete také certifikát Úspěšný náborář.



# Jak můžete pravidla doplnit, aby co nejlépe seděla vaší firmě?

Základní pravidla ze strany 6 postihnou většinu situací. V praxi se toho ale může odehrát mnohem více. Například: co když nějaký zaměstnanec doporučí sám sebe? V následující části si pět základních bodů pravidel projdeme znovu. A podíváme se, co by se do nich dalo případně doplnit.

## 1. Kdo může doporučovat?

**Okruh zaměstnanců**, kteří mohou získat odměnu za doporučení nového kolegy, může být omezený. Nemusí se týkat například lidí z HR nebo managementu. Pro první jmenovanou skupinu je vyhledávání uchazečů prostě práce. Pro manažery, kterým by mělo záležet na zdravém fungování firmy, ale svým způsobem také.

Názory na **odměňování manažerů** se liší. Faktem je, že členové managementu chodí školit, přednášet, prezentovat a mají zajímavé kontakty. Může být tedy vhodné jejich motivaci podpořit. Top manažeři často zajímavého uchazeče doporučí, odměnu ale většinou odmítnou.

**První bod pravidel** by tedy mohl po doplnění vypadat takto:

- Kterýkoliv zaměstnanec, včetně brigádníků a dočasně přidělených zaměstnanců, může doporučit vhodného uchazeče na volné pozice vypsane společností ABC, s. r. o. Na odměnu za doporučení nemají nárok pracovníci oddělení HR a členové top managementu.

## Za koho odměnu nevyplatíme?

V **prvním bodě pravidel** můžete upřesnit také to, za jaké doporučení odměna nenáleží:

- Odměna nebude vyplacena v případě, že zaměstnanec doporučí sám sebe nebo jiného stávajícího (případně bývalého) zaměstnance společnosti.

## 2. Kterých pozic se doporučení týká?

Některé firmy do programu doporučení zahrnují **všechny aktuálně vypsané pozice**. Personalisté si pak dokonce zvou na pohovor všechny doporučené a neřeší, zda se podle životopisu hodí na konkrétní pozici. Berou to tak, že doporučení je už známkou určité kvality uchazeče, a je tedy dobré o něm vědět. Takhle to funguje třeba v menších a rodinných firmách.

Trochu jinou praxi razí společnosti, které zaměstnance k doporučování motivují odměnou. Do programu pak zařazují **jen některé pozice** – například ty, které se nedaří dlouho obsadit. Nebo takové, u kterých se dá čekat, že hledání vhodného člověka bude na dlouhé lokte.



**TIP:** Ještě před startem programu je dobré si promyslet, co od něj vlastně očekáváte. Vyzkoušejte program na menším vzorku pozic a potom se rozhodněte, jakým způsobem pokračovat dál.

V **druhém bodu pravidel** pak může přibýt následující upřesnění:

- Aktuální seznam pozic zařazených do programu doporučení najdete vždy na stránce [www.doporucabc.cz](http://www.doporucabc.cz) (nebo na [www.abc.jobote.com](http://www.abc.jobote.com), nebo v samostatné sekci na intranetu). HR oddělení navíc informace o těchto pozicích pravidelně rozesílá e-mailem.

### 3. Kolik je odměna za doporučení?

Dorazí odměna za doporučení automaticky s nejbližší výplatou? Nebo nějak jinak? Jinými slovy, z pravidel programu by lidé měli „na první dobrou“ pochopit způsob, jakým firma odměnu vyplácí.

Zkušenosti z firemní praxe jsou různé. Většinou se odměna vyplácí společně se mzdou, která se navýší o příslušnou částku. To znamená, že doporučující musí část odměny oželeť, protože se mu zkrátí o daně a další odvody.

Některé firmy proto vyplácejí odměny za doporučení formou mimořádného bonusu, rozdávají různé poukázky/vouchery nebo nabízejí extra body v Cafeterii. Výhodou je, že odměna se pak nedaní.



| **TIP:** Můžete dát zaměstnancům na výběr, zda chtějí peníze, nebo poukázky.

**Do třetího bodu pravidel** tedy můžete připsat třeba toto:

- Odměna za doporučení se vyplácí společně se mzdou v měsíci, kdy nárok na odměnu vznikl (například po ukončení zkušební doby nového kolegy). Takto vyplacená odměna se daní a snižuje o povinné odvody. Alternativou peněžní odměny je navýšení konta v systému Cafeterie (tento příjem se pak nedaní).

### Jakou částku vyplatit?

Vyplacená odměna za doporučení se může pohybovat od několika tisíc až po dvojnásobek mzdy doporučeného zaměstnance (v tomto případě by odměna zhruba kopírovala provizi pro personální agenturu).

Obvykle činí odměna za doporučení **5.000 až 40.000 Kč** (hodně však záleží na regionu a náročnosti pozice). Obecná rada: odměna za doporučení může činit **0,5 - 1násobek mzdy** na dané pozici.

## 4. Jakým způsobem doporučení probíhá?

I když si v základních pravidlech stanovíte, že zaměstnanci mají svá doporučení posílat e-mailem na HR oddělení, nebo jít na k tomu určené webové stránky, nemusí to stačit.

Mohou se objevit i sporné případy, kdy nebude lehké rozhodnout, komu odměna vlastně náleží. Například: co když se vám jeden doporučený životopis objeví v Teamiu dvakrát?

**Ve čtvrtém bodě pravidel** se s tím dá vypořádat třeba takto:

- Pokud jednoho kandidáta doporučí více zaměstnanců, odměna náleží tomu, kdo daný životopis poslal na HR/vložil do systému jako první.

V tomto případě ještě více než kdy jindy platí, že nejdůležitější je **včasná komunikace**. Každý, kdo doporučí nějakého uchazeče, by měl obratem dostat poděkování a informaci o tom, že jste doporučený životopis přijali. V Teamiu si to můžete nastavit jako automatickou zprávu.

## 5. Jak se vyplácí odměna za doporučení?

Kdy se odměna vyplácí a kdy nárok naopak zaniká? Situací, které mohou nastat, je spousta. Pravděpodobně ale nezvládnete ošetřit naprosto všechny. Pravidla by vám pak nabobtnala takovým způsobem, že by zaměstnance od doporučování spíše odradila. Proto si rozmyslete, jakých situací se nejvíce obáváte, a teprve ty do pravidel zahrňte.

Firmy v pravidlech často řeší třeba to, kdy nárok na odměnu zaniká – například, když nový zaměstnanec vůbec nenastoupí nebo odejde ještě ve zkušební době. Lze připsat i ustanovení, že doporučený uchazeč nesmí být v rozhodném období více než 15 dní v pracovní neschopnosti (včetně ošetřování člena rodiny). Nárok na odměnu může zaniknout také v případě, že doporučující zaměstnanec podá nebo dostane výpověď.

U brigádnických pozic lze odměnu navázat nejen na délku spolupráce, ale i na kladné hodnocení přímého nadřízeného.

Pokud program doporučení spouštíte nově, v pravidlech je vhodné upozornit, že odměnu nelze vymáhat zpětně.

**Do pátého bodu pravidel** tedy můžete dopsat následující body:

- Odměna nenáleží za kandidáty, které zaměstnanec doporučil již dříve, tedy ještě před spuštěním programu doporučení.
- Nárok na odměnu (nebo dosud nevyplacenou část odměny) zaniká, pokud doporučený nebo doporučující ukončí pracovní poměr ve společnosti ABC, s. r. o.

Pravidla je vhodné doplnit informací, v jakém termínu může zaměstnanec s vyplacením odměny za doporučení počítat:

- Odměna (nebo příslušná část odměny) bude vyplacena v nejbližším výplatním termínu následujícím po datu, kdy vznikl nárok na odměnu (například po ukončení zkušební doby nového zaměstnance).

## Opravdu jde vždy v první řadě o peníze?

Dočetli jste až sem, takže sepsat vlastní pravidla programu doporučení by pro vás měla být hračka.

Na předcházejících stránkách jste našli vzor minimálních pravidel, který vás navedl správným směrem. Tento základ však nemusí ošetřit všechny situace, ke kterým může **v pestré realitě** dojít. Proto tu byla kapitola Vhodné rozšíření, kde jste se bod po bodu dozvěděli, jak pravidla šikovně rozšířit.

I tak se může stát, že nastane situace, která v pravidlech chybí. Je to normální – bavíme se přece o motivačním programu pro zaměstnance, nikoliv o novele zákoníku práce. Ošetřit „naprosto všechno“ zkrátka nelze.

Mnohem důležitější než počet bodů a odstavců je, aby pravidla vašeho programu doporučení byla **transparentní a srozumitelná**. Navíc tady bohužel platí: čím detailnější a svázanější pravidla budou, tím spíš to zaměstnance od doporučování odradí.

Za moment tuto příručku zavřete a odložte. Kromě toho, jak sepsat pravidla, jste se dozvěděli i tipy na určení výše odměny za doporučení. Opravdu jde ale v první řadě o peníze?

Aby program doporučení fungoval, záleží i na **celkové firemní kultuře**. Ano, její budování je běh na dlouhou trať, stojí nemalé úsilí a vyžaduje aktivní přístup managementu. Ve zdravé firmě je běžné, že spokojení zaměstnanci rádi doporučí své šikovně známé. Finanční odměnu nebo dvojnásobnou porci stravenek za to často ani nečekají.

Pochopitelně – to je ideální stav. Co když však posily do týmu potřebujete hned? Nezbyvá, než zkusit lidi postrčit **vhodnými motivátory**.

**Finanční odměna** je v praxi užívaná nejvíce. Peníze jsou příjemné, nicméně pokud je součástí odměny také **poděkování a ocenění snahy** (klidně před „nastoupenou jednotkou“), motivaci to „zázračně“ zvyšuje také.

Nevýhodou finanční odměny promítnuté do mzdy je to, že se musí danit. Jinou možností, jak doporučující zaměstnance ocenit, je poskytnutí **modifikované finanční odměny**. Oblíbené jsou různé formy poukázek, na které se většinou nevztahují povinné odvody:

- různé typy stravenek a jim podobných poukázek, které se dají použít například na návštěvu kulturních a sportovních akcí, do posiloven, v lékárnách, při nákupu dovolené apod.
- poukázky do restaurace
- poukázky na nákup v konkrétním obchodě
- připsání extra bodů v systému Cafeterie



**TIP pro výrobní firmy:** V regionech a na pozicích, kde je velká část zaměstnanců zatížená exekucemi, se uplatní i jiné formy odměn. Doporučující například dostane potraviny nebo konkrétní oblečení.



**TIP pro motivování nadprůměrně placených lidí:** Ve firmách, kde pracují zaměstnanci s vyšším mzdovým ohodnocením (a tedy neřeší existenční problémy) se osvědčil přístup, kdy si doporučující může vybrat, zda získá odměnu ve slibované výši nebo zda dvojnásobek této částky poputuje na vybraný charitativní účel.

Vše, co jste našli v této příručce, berte jako příklady dobré praxe. Cílem bylo vás inspirovat, nikoliv předat neměnnou a závaznou normu. Je tedy čistě na vás, jak si pravidla sepišete (nejen po faktické, ale i stylistické stránce), jakých našich tipů se budete držet a jaké nahradíte vlastní úvahou.

Přejeme vám, ať vás vymyšlení pravidel baví a hlavně, ať vám program doporučení přinese **spoustu zajímavých nových kolegů!**





Pošlete nám prosím zpětnou vazbu.

Nebo se s námi podělte o vlastní příběhy a zkušenosti při sepisování pravidel a stanovování výše odměn.

Vaše příběhy mohou inspirovat ostatní.

