

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v podniku

Recruitment and Selection of Employees in a Firm

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

ZEMAN

JAN

2018

ZEMAN, Jan. *Získávání a výběr zaměstnanců v podniku*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 26. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, slečně PhDr. Lence Mynaříkové, PhD. za vstřícnost a cenné rady, které jsem využil během psaní své bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval všem svým kolegům ze společnosti G4S, kteří mi byli nápomocni nejen při psaní praktické části této práce, ale poskytovali mi své cenné zkušenosti z praxe po celý čas naší spolupráce.

Poděkování patří i mé rodině, která mě bezmezně podporovala a pomáhala mi nejen při psaní této bakalářské práce, ale i po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Tato práce si klade za cíl vymežit pojmy spojené s procesem získávání a výběru zaměstnanců, provést vlastní šetření na personálním oddělení vybrané společnosti a navrhnout určitá opatření pro zlepšení stávajícího procesu. V teoretické části práce jsou shrnuty pojmy a postupy využívané v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, v praktické části analyzujeme výsledky z výzkumného šetření v dané společnosti. V práci je využito dotazníkového šetření, které je doplněno strukturovaným rozhovorem s manažerem náboru ve vybrané společnosti. Společnosti bylo navrženo soustředit se především na využití Employer Brandingu v rámci získávání zaměstnanců.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

Abstract

This work's main aim is to determine the terms linked to the process of obtaining and choosing employees, to undertake necessary enquiries in the human resources of certain companies and to propose certain precautions to improve current procedures. The theoretical part of the thesis summarizes the concepts and procedures used in the part of recruitment and selection of employees, in the practical part we analyze the results from a research survey in the company. This work uses a questionnaire survey which is accompanied by a structured conversation with the manager of the chosen company. The company has been advised to focus mainly on Employer Branding within the framework of obtaining employees.

Key words

Human resource management, employee recruitment, employee selection

Obsah

Úvod	5
1 Řízení lidských zdrojů	7
1.1 Plánování lidských zdrojů	7
1.2 Analýza pracovního místa.....	9
2 Získávání zaměstnanců	11
2.1 Zdroje zaměstnanců	11
2.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	13
2.3 Podmínky ovlivňující zájem o zaměstnání.....	14
2.4 Dokumenty požadované od uchazečů	15
2.5 Formulace nabídky zaměstnání.....	17
2.6 Předběžný výběr zaměstnanců	18
3 Výběr zaměstnanců	19
3.1 Definice požadavků na zaměstnance	19
3.2 Metody výběru zaměstnanců	20
3.3 Finální výběr uchazeče o zaměstnání.....	23
3.4 Náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců	24
4 Stanovení hlavních výzkumných otázek	26
5 O společnosti	27
5.1 Představení společnosti	27
5.2 Rozdělení jednotlivých divizí společnosti	27
5.3 Historie společnosti a významné historické události.....	28
5.4 Charakteristika posuzovaných pracovních míst.....	30
5.5 Popis průběhu výběrového řízení	31
6 Dotazníkové šetření	32
6.1 Rozdíly ve výsledcích dle genderového rozdělení.....	40
7 Strukturovaný rozhovor	43
7.1 Průběh rozhovoru.....	43
8 Vyhodnocení výzkumných otázek	45
9 Návrhy a doporučení společnosti	46
Závěr	48

Seznam použité literatury	49
Seznam obrázků	51
Seznam grafů	52
Seznam příloh	53
Přílohy	54

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců jsou jedny z personálních činností, pomocí kterých se společnosti snaží obsadit svá volná pracovní místa. V rámci získávání zaměstnanců se společnosti snaží takzvaně „nalákat“ uchazeče o zaměstnání právě do své společnosti, a to pomocí různých metod. Především v době, kdy se pracovní síla hledá poměrně složitě a obsazení volného pracovního místa je pro společnosti čím dál více nákladnější, je téměř nutností klást důraz na správný a efektivní proces získávání zaměstnanců. Pokud uchazeče o zaměstnání oslovíme a oni nás kontaktují s nabídkou své práce, je nutné vybrat právě ty uchazeče, kteří budou danou práci vykonávat ve prospěch nejen svůj, ale i společnosti. Tito uchazeči prochází výběrovým řízením, kde reprezentanti společnosti zhodnotí, zda uchazeč splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou shrnuty důležité pojmy spojené právě se získáváním a výběrem zaměstnanců. Využito k tomu bylo odborné literatury, spolu s využitím internetových zdrojů. Začátek teoretické části byl věnován tématice personálního plánování, bez kterého by proces získávání zaměstnanců nemohl efektivně a kvalitně fungovat.

Praktická část práce se věnuje procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti G4S Cash Solutions (CZ), a.s., se zaměřením na její řadové pozice „Zpracovatel hotovosti“ a „Bezpečnostní pracovník“. V rámci výzkumu bylo využito dotazníkové šetření, spolu se strukturovaným rozhovorem s manažerem náboru ve společnosti G4S. Dotazník byl předkládán uchazečům o práci na přijímacím školení, v den podpisu pracovní smlouvy. Záměrem dotazníku bylo zjistit jakým způsobem se o volném pracovním místě ve společnosti G4S dozvěděli, jak byli uchazeči spokojeni s průběhem výběrového řízení apod. Na tento dotazník odpovědělo 104 respondentů. Na závěr dotazníkového šetření byly výsledky posouzeny z pohledu genderového rozdělení, jelikož řadové pozice, kterým se primárně tato práce věnovala jsou právě charakteristicky vhodné jak spíše pro muže (pozice Bezpečnostní pracovník), tak i spíše pro ženy (pozice Zpracovatel hotovosti). Tyto výsledky byly doplněny ještě o strukturovaný rozhovor s manažerem náboru, který odpovídal na otázky přímo z praxe.

Na závěr této práce jsou společnosti G4S Cash Solutions (CZ) a.s. na základě výsledků z praktické části navrženy určitá opatření ke zlepšení oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Foot (2002, s. 29) vnímá proces získávání a výběru zaměstnanců jako jednu ze základních personálních činností. Z důvodu, že je v dnešní době na pracovních místech velký počet změn, společnosti potřebují najít a vybrat vhodné kandidáty, kteří budou odpovídat určitým představám a budou schopni a ochotni reagovat na změny.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů (personální plánování) je velmi důležitým faktorem v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Každá společnost, která chce být minimálně konkurenceschopná na trhu práce musí vycházet ze znalostí, jaké zaměstnance pro efektivní chod společnosti skutečně potřebuje a kolika lidmi musí disponovat. Kvalitní personální plánování může pomoci personalistům, příp. manažerům nebo vedoucím svých úseků s určením další strategie v rámci získávání a výběru zaměstnanců. Toto jsou důvody, proč byla oblast plánování lidských zdrojů zařazena na úvod této práce.

Definice a cíle personálního plánování

Armstrong (2007, s. 305) považuje personální plánování jako stanovení potřeb lidských zdrojů, které organizace potřebuje k tomu, aby mohla dosáhnout svých předem stanovených strategických cílů. Personální plánování se obecně týká sladování zdrojů s potřebami společnosti v dlouhodobém horizontu, ale dá se uplatnit v případě potřeby i v horizontu krátkodobém.

Optimální personální plánování ve společnosti musí nacházet odpovědi na několik zcela základních otázek:

- jak účelně rozvíjet složení zaměstnanců vzhledem ke strategickým potřebám firmy a současně k využití jejich kvalifikace i zkušeností v daném oboru podnikání,
- jak koordinovat plán personálních činností a procesů tak, aby umožnily optimální využití kapacit,
- jak s ohledem na využití jejich maximální (v ideálním případě) produktivity, úspěšně reagovat na hlavní požadavky vnějšího i vnitřního trhu práce v podmínkách konkurence (Stýblo, 2014, s. 27).

Dle Armstronga (2007, s. 305) se personální plánování zaměřuje na kvalitativní i kvantitativní potřeby zaměstnanců ve společnosti. To znamená, že se může společnost v rámci svého personálního plánování soustředit na to, kolik zaměstnanců potřebuje pro splnění svých strategických cílů, ale i na to, jaké zaměstnance pro to bude potřebovat. Z širšího hlediska se personální plánování společnosti týká i způsobem zaměstnávání a rozvojem již přijatých zaměstnanců v zájmu lepšího fungování a zlepšování efektivnosti společnosti.

Podle Šikýře (2012, s. 60-61) plánování lidských zdrojů (plánování zaměstnanců) zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců (plánování poptávky po zaměstnancích), plánování pokrytí potřeby zaměstnanců (plánování nabídky zaměstnanců) a plánování personálního rozvoje zaměstnanců (plánování kariéry zaměstnanců a následnictví v manažerských funkcích). To vše za účelem dosahování strategických cílů organizace a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců. Dále umožňuje zaměstnavateli stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců. Současně plánování zaměstnanců slouží k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců tím, že umožňuje zaměstnavateli plánovat personální rozvoj zaměstnanců, kariéru zaměstnanců i následnictví v manažerských funkcích.

Stejně jako Šikýř (2012, s. 60-61) dělí plánování lidských zdrojů na plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování rozvoje zaměstnanců i Koubek (2007 s. 93–96). Ten dále zmiňuje, že smyslem personálního plánování je rozpoznávat a zároveň předvídat potřebu pracovních sil ve společnosti i zdroje pokrytí těchto potřeb. Dále personální plánování představuje proces předvídání, určování cílů a zajišťování opatření v oblasti pohybu lidí, a to jak do organizace, uvnitř organizace, ale i z organizace. Využívá procesy v oblasti formování a využívání schopností zaměstnanců a pomáhá jim v rozvoji.

Přístupem k dělení plánování lidských zdrojů se mírně liší Armstrong (2007, s. 305). Ten rozděluje plánování lidských zdrojů na měkké a tvrdé. Rozdíl můžeme vidět v odlišném pohledu na požadavky, které má společnost na potencionální zaměstnance. Měkké plánování zabezpečuje, že budou společnosti k dispozici lidé, kteří budou společnosti oddáni, budou se aktivně angažovat, budou pomáhat společnost rozvíjet a budou správně motivováni. Tvrdé plánování naopak slouží kvantitativně a pomáhá k tomu, aby společnost měla k dispozici ke splnění svých strategických cílů dostatečný počet správných zaměstnanců.

Cíle personálního plánování

Mezi cíle, které jsou typické pro personální plánování patří získávání a následné udržení lidí, které mají potřebné kompetence pro výkon práce. Dále je to předcházení problémům, které jsou příčinami nedostatku nebo přebytku zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl usilovat o zavedení flexibilního systému práce, aby mohl své zaměstnance efektivně využívat a tím zároveň snižovat závislost společnosti na vnějších zdrojích. Cíl personálního plánování by měl spočívat i ve formování flexibilního personálu tak, aby byl schopný se adaptovat na změny prostředí (Kociánová, 2010, s. 74).

1.2 Analýza pracovního místa

Šikýř (2012, s. 54) definuje analýzu pracovních míst jako proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Dále zmiňuje, že analýza pracovních míst je podkladem pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst, které slouží manažerům a personalistům při zajišťování ostatních personálních činností, vytváření pracovních míst, plánování zaměstnanců, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců nebo péči o zaměstnance a pracovní podmínky.

Dle Koubka (2007, s. 71) se v první řadě jedná o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na zaměstnance.

Koubek (2007, s. 71-74) dále analýzu pracovního místa rozděluje na dva problémové okruhy:

- A. na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a
- B. na otázky týkající se zaměstnance.

A. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek

1. Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
2. Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
3. Jak se práce provádí?
4. Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem?
5. Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají?
6. Kde se úkoly a povinnosti vykonávají?
7. Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání?
8. Komu je pracovník odpovědný?

9. Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?
10. Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?
11. Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
12. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky?

Základními otázkami analýzy jsou otázky 1. až 6., zatímco otázky 7. až 12. poskytují detailnější pohled. Odpovědi na všechny tyto otázky tvoří **popis pracovního místa** a pracovních podmínek na něm.

B. Otázky týkající se zaměstnance

1. Jaké jsou fyzické požadavky?
2. Jaké jsou duševní požadavky?
3. Jaké jsou zapotřebí dovednosti?
4. Jaké je potřeba vzdělání a kvalifikace?
5. Jsou vyžadovány pracovní zkušenosti na podobném pracovním místě?
6. Jaké jsou charakteristiky osobnosti a postoj?

Odpovědi na tyto otázky tvoří **specifikaci pracovního místa** nebo také specifikaci požadavků pracovního místa na zaměstnance (Koubek, 2007, s. 71-74).

2 Získávání zaměstnanců

„Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.“ (Šikýř, 2012, s. 72)

Koubek (2009, s. 126) považuje získávání zaměstnanců jako klíčovou fázi formování pracovní síly společnosti (staffingu). Tato fáze ve značné míře rozhoduje nejen o tom, jakou pracovní silou bude daná společnost disponovat, ale i zda bude schopna prosperity a zda bude konkurenčně schopná. Získávání spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech ve společnosti, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazeči a organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

2.1 Zdroje zaměstnanců

„Personalista podle znalostí trhu práce, podle toho, zda jde o perspektivní nebo operativní potřebu, a podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná, zvolí vhodné formy nábory. Jde o vlastní personální zdroje uvnitř firmy nebo o zdroje z trhu práce a zaměstnanosti (tzv. vnější zdroje)“ (d'Ambrosiová a kol., 2011, str. 95).

Na úvod této části je rovněž důležité zmínit, že volbu mezi vnitřními a vnějšími zdroji zaměstnanců si společnost musí pečlivě zvážit již při plánování lidských zdrojů a brát při tom v potaz své geografické umístění, současný stav na trhu práce a zároveň ověřit skrze analýzu pracovního místa, zda je vůbec možné doplnit zaměstnance na dané místo z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Společnost musí zároveň respektovat fakt, že každé pracovní místo může mít jiná specifika a jednotný zdroj zaměstnanců pro celou společnost by tak zcela jistě nesplňoval požadované očekávání.

Vnitřní zdroje

Pokud hovoříme o vnitřních zdrojích, máme tím na mysli vlastní zaměstnance uvnitř společnosti, které už zaměstnáváme, a proto bychom o nich měli mít dostatek vstupních informací, pokud bychom jimi chtěli obsadit námi požadovanou pracovní pozici.

Koubek (2007, s. 130-131) za největší výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů považuje fakt, že společnost i uchazeč se spolu vzájemně lépe znají, společnost zná již předem silné i slabé stránky uchazeče a zvyšuje se morálka a motivovanost zaměstnanců. Pro společnost to může být výhoda v tom, že investice, které investovala do

svého zaměstnance skrze předešlé získávání nebo průběžná školení během zaměstnání se jí skutečně vyplatila. Jako hlavní nevýhody patří riziko, že povýšený zaměstnanec nebude schopen plnit úkoly jako na předešlé pracovní pozici, dále to může být zamezení pronikání nových postupů a myšlenek nebo možné soutěžení mezi zaměstnanci o povýšení, které může velmi negativně ovlivnit pracovní výkon, morálku a mezilidské vztahy.

Vnější zdroje

Vnějšími zdroji rozumíme potencionální zaměstnance, kteří se vyskytují mimo společnost a nejsou zatím nijak propojeni se stávající společností. Zaměstnance z vnějších zdrojů se snažíme získat pomocí předem určených metod.

Mezi největší výhody při obsazování z vnějších zdrojů patří dle Kocianové (2012, s. 84) větší pracovní nasazení a širší nabídka uchazečů o zaměstnání. Zaměstnanec z vnějších zdrojů do naší společnosti přinese s sebou i kousek svého „know-how“ a tito zaměstnanci bývají většinou více respektováni v očích svých spolupracovníků. Mezi největší nevýhody patří mnohem větší náklady než u získávání z vnitřních zdrojů, dále je to fakt, že se blokuje možnost pro profesní postup u vlastních zaměstnanců, což může mít negativní vliv na motivaci.

Obsazení pracovní pozice trvá zpravidla déle, zvyšuje se fluktuace a počítat musíme i se složitějším adaptačním plánem než u zaměstnance získaného z vnitřních zdrojů. Na mysli musíme mít i fakt, že zaměstnanec se nemusí v prvních dnech po nástupu do zaměstnání jevit tak, jak jsme měli původně v plánu a stane se tím pro nás nesprávnou volbou.

2.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Metoda	Výhody	Nevýhody
Internet, intranet	Relativně rychlé a levné oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů; zpravidla dostatečný prostor pro uveřejnění podstatných informací.	Omezená použitelnost; nehodí se pro všechna povolání; vyžaduje příslušné technické a programové vybavení a odpovídající počítačovou gramotnost potenciálních uchazečů.
Místní vývěska, úřední deska, nástěnka	Relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních uchazečů; zpravidla dostatečný prostor pro uveřejnění podstatných informací.	Omezený počet potenciálních uchazečů.
Tisk, rozhlas, televize	Relativně rychlé oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni.	Relativně vysoké náklady; zpravidla omezený prostor pro uveřejnění podstatných informací.
Personální agentury	Přehled o situaci na trhu práce, databáze potenciálních uchazečů, uveřejnění nabídky zaměstnání i provedení předběžného výběru vhodných uchazečů.	Relativně vysoké náklady; riziko nesplnění očekávání; vyžaduje pečlivě vybrat profesionální personální agenturu.
Úřady práce	Přehled o situaci na trhu práce, evidence potenciálních uchazečů, evidence volných pracovních míst.	Relativně omezený počet vhodných uchazečů.
Školy (střední, vyšší odborné, vysoké)	Relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních uchazečů, talentovaných studentů a absolventů.	Jistý nedostatek pracovních zkušeností; omezené využití studentů; sezónní nástupy absolventů.
Doporučení současného zaměstnance	Relativně levný a účinný postup získání kvalitních zaměstnanců.	Omezený počet potenciálních uchazečů; riziko vytváření zájmových skupin.
Přímé oslovení vhodného jedince	Účinný postup obsazování klíčových pracovních míst odborníky s požadovanými znalostmi a prokazatelnými úspěchy (obvykle získanými u konkurence).	Omezený počet potenciálních uchazečů; možné zhoršení vztahů s konkurencí; riziko vysokých nákladů na získání a udržení zaměstnance.
Uchazeči se nabízejí sami	Snížení nákladů na inzerci.	Značný počet nevhodných uchazečů; administrativa spojená s vyřizováním žádostí uchazečů.

Obrázek 1: Metody získávání zaměstnanců (Zdroj: Šikýř, 2012, s. 76)

Výše uvedené metody můžeme považovat za nejvyužívanější v oblasti získávání zaměstnanců. Zmínit však musíme i fakt, že oblast získávání zaměstnanců se stále rozvíjí o nové poznatky a metody, které rozšiřují portfolio potenciálních kandidátů, jako příklad můžeme uvést aktivní propagaci na sociálních sítích, pravidelné účasti na veletrzích práce, konference nebo headhunting.

2.3 Podmínky ovlivňující zájem o zaměstnání

Každá společnost, která chce být silná na poli získávání zaměstnanců, musí respektovat fakt, že podmínky ovlivňující zájem o zaměstnání se mohou mezi společnostmi velmi lišit. Pokud bychom tyto podmínky nebrali v potaz, mohlo by to mít na oblast získávání zaměstnanců velký vliv. Podmínky dělíme na vnější a vnitřní. Vnitřní podmínky řadíme dále na podmínky související s firmou a podmínky související přímo s pracovní pozicí.

Mezi vnější podmínky řadíme obvykle (Stýblo, 2006):

- politicko-legislativní podmínky (rovnoprávnost zájemců o práci, zaměstnávání cizinců či našich občanů v cizině, spodní limity zaměstnávání určitých skupin)
- hodnotová a profesně-kvalifikační orientace lidí,
- ekonomický rozvoj regionu (změny mezi poptávkou a nabídkou pracovní síly),
- populační vývoj a mobilita obyvatelstva,
- preference určitých oblastí k osídlení (životní prostředí),
- preference určitého životního stylu i samotného bydlení v okolí průmyslových center,
- podmínky pro vytváření nových pracovních míst či řešení pracovních příležitostí,
- dopravní obslužnost.

Mezi vnitřní podmínky obvykle řadíme (Stýblo, 2006):

A. Podmínky související s firmou

- Její image a úspěšnost,
- umístění firmy a životní prostředí v okolí,
- vnitřní sociální klima,
- péče o pracovní prostředí,
- péče o zaměstnance a jejich rodiny,
- motivace zaměstnanců (peněžní i nepeněžní),
- mezilidské vztahy,
- perspektiva firmy.

B. Podmínky související s příslušným pracovním místem

- Charakter práce,
- co by měl znát a umět zaměstnanec,
- zařazení pracovního místa v posloupnosti funkcí ve firmě,
- místo vykonávané práce,
- pracovní doba,
- rozsah kompetencí,
- podmínky práce (zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí atd.).

2.4 Dokumenty požadované od uchazečů

Pokud se společnost rozhodne získat zaměstnance z vnějších zdrojů, zcela jistě k tomu bude zapotřebí předem určit, které dokumenty bude od uchazečů požadovat. Dokumenty, které uchazeč bude předkládat personálnímu oddělení, slouží v první řadě jako pomocník pro náboráře a personalisty, kteří pomocí těchto dokumentů mohou lépe zhodnotit, zda se uchazeč na danou pracovní pozici hodí, zda splňuje požadovaná kritéria apod. Dle Duby (2008, s. 66) mohou dokumenty požadované od uchazečů velmi usnadnit pozdější fáze výběru zaměstnanců a zároveň tyto dokumenty mohou vzbudit pozornost náborářů v prvotních fázích náborového procesu a tím si i nepřímo vyžádat schůzku ohledně nabízené pracovní pozice.

Omylem však může být fakt, že čím více dokumentů si od uchazečů vyžádáme, tím lépe. Pozor si musíme dát především na práci s osobními údaji uchazečů. Osobní údaje jsou v současné době velmi probírané téma, a každá společnost by měla zacházet opravdu opatrně. Varuje před tím i Havlíčková Lišková (2017), která upozorňuje na to, že by zaměstnavatel neměl uchovávat dokumenty, k nimž nemá oprávněný zájem (kopie občanských průkazů, kopie kartiček ze zdravotní pojišťovny apod.). Zároveň je nutnost nastavit dobu trvání zpracování těchto údajů (do konce pracovního poměru, do konce benefitního programu apod.).

Životopis

Jedná se o jeden z nejvyužívanějších dokumentů v oblasti náboru zaměstnanců. Životopis reprezentuje uchazeče o zaměstnání a personalisté si díky tomuto dokumentu mohou udělat prvotní přehled o uchazeči. Aby životopis splňoval určité parametry, měl by obsahovat především osobní údaje uchazeče, dosažené vzdělání, předchozí zaměstnání, schopnosti a dovednosti. Tyto primární informace se mohou dále doplnit zmínkou o absolvovaných školeních a kurzech, zálibách či stručnými informacemi, jakým profesním směrem se chce uchazeč vydat, jaká je jeho profesní vize apod.

Životopisy dále dělíme na strukturované a nestrukturované. Strukturovaným životopisem rozumíme takový životopis, který je rozdělen do jednotlivých kategorií (vzdělání, předchozí zaměstnání apod.) a informace v každé z těchto kategorií jsou uvedeny heslovitě. Rozdělení životopisu do takovýchto kategorií napomáhá personalistům lépe, a především rychleji se orientovat v životopisech, vyselektovat vhodné a nevhodné uchazeče o zaměstnání, a i proto se strukturovaný životopis v současné době požaduje ve velké většině společností na úkor nestrukturovaného (Koubek, 2007, s. 145).

Zápočtový list

Někteří zaměstnavatelé si mohou od uchazečů o zaměstnání vyžádat tzv. zápočtový list. „Při skončení pracovního poměru, dohody o provedení práce nebo dohody o provedení činnosti je zaměstnavatel povinen podle ust. § 313 zákoníku práce vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání, které je také často označováno jako zápočtový list“ (Drexlerová, 2015, s. 8).

Tento dokument obsahuje informace o zaměstnanci, v jaké době pracoval pro danou společnost, zda se jednalo o pracovní poměr, jaký byl druh konané práce, zda byly zaměstnanci uplatňovány srážky ze mzdy apod. Zaměstnavatel si tento dokument může vyžádat, pokud by se chtěl přesvědčit o tom, zda skutečně splňuje podmínku požadované předchozí praxe nebo jestli mu například nebyla v minulosti strhávána část mzdy z důvodu exekucí.

Osobní dotazník

Osobní dotazník obvykle doplňuje informace o uchazeči, které již známe z jeho životopisu. Společnost si při vytváření osobního dotazníku vybírá, co vše je nutné o uchazeči vědět, může se tedy jednat o trvalou nebo přechodnou adresu uchazeče, výpis předchozích zaměstnání, seznam vystudovaných škol, informace o osobních průkazech, velikostech oblečení, kontakty na rodinné příslušníky apod. Každá společnost by v rámci vytváření osobního dotazníku měla v zájmu ochrany citlivých údajů uchazeče požadovat opravdu jen ty nejnnutnější informace.

Kopie vysvědčení, diplomů a osvědčení

V častých případech musí uchazeči o zaměstnání spolu s životopisem dokládat i kopie svých vysvědčení a diplomů. Personalisté si tímto krokem ověří, že údaje v životopisu jsou pravdivé, správné a uchazeč splňuje požadovanou kvalifikaci. Pokud by tyto kopie neodpovídali údajům v životopise, tak zde pravděpodobně cesta uchazeče končí. Společnost si zároveň může vyžádat různé druhy osvědčení, dokumenty prokazující absolvování daných školení a kurzů apod. I zde je v zájmu uchazeče přenechat společnosti pouze kopie těchto dokumentů a neriskovat tím jejich poškození nebo ztrátu.

Pracovní posudek

Některé společnosti vyžadují spolu s ostatními dokumenty i pracovní posudky od předchozího zaměstnavatele. Tyto posudky vyjadřují, na které předchozí pracovní pozici uchazeč působil, jaké měl pracovní výsledky, jaká je jeho kvalifikace, jaké měl na

dané pozici výsledky a ostatní informace související přímo s výkonem předchozí práce. Pokud zaměstnanec skutečně požádá zaměstnavatele o vydání pracovního posudku, je zaměstnavatel podle ustanovení § 314 odst. 1 věty první zákoníku práce povinen do 15 dnů zaměstnanci tento posudek vydat; zaměstnavatel však není povinen vydat mu jej dříve, než v době 2 měsíců před skončením jeho zaměstnání.

Reference

Referencemi rozumíme zpětnou vazbu předchozích kolegů nebo nadřízených na daného uchazeče. Nutno podotknout, že reference nemusí být nutně dokument, ale referencí se může stát i telefonický rozhovor předchozího nadřízeného s potenciálních budoucím nadřízeným nebo personalistou. Jedná se o méně formální verzi pracovního posudku (Armstrong, 2007, s. 365).

Tento typ zpětné vazby je u personalistů oblíbený proto, že informace jsou díky neformálnímu pojetí více detailní, obsahují více emocí, a proto dokáží o uchazeči napovědět mnohem více než pracovní posudek. Vhodné je rovněž uvést v životopisu nebo v průběhu výběrového řízení personalistům kontakty na referenční osoby, od kterých se mohou personalisté dozvědět jimi požadované reference.

2.5 Formulace nabídky zaměstnání

Každá pracovní nabídka, která je jakýmkoliv způsobem prezentována potenciálnímu uchazeči o zaměstnání musí být správně formulována. Jedná se o mix různých faktorů, které musí brát personalista při vytváření nabídky zaměstnání v potaz – typ nabízeného pracovního místa, zda je nutné pracovní místo obsadit více či méně kvalifikovanou osobou, zda se jedná o řadovou pozici apod.

Pokud se jedná o pozici, kterých je na trhu práce velký počet, mohou být dle Koubka (2007, s. 148) informace formulovány obecněji. Pokud se ale jedná o pozici, kde jsou na uchazeče kladeny vyšší požadavky a na trhu práce se jich vyskytuje málo, je vhodné nabídku zaměstnání formulovat detailně – uchazeč tím získá větší přehled o nabízené pozici a zaměstnavatel tím může omezit počet nevhodných kandidátů, kteří se budou na pracovní pozici hlásit. Zařadit do nabídky zaměstnání by se bezesporu měly i motivující faktory jako jsou zaměstnanecké výhody a benefity.

Mezi nejdůležitější náležitosti, které by se měly vyskytnout ve správně formulované nabídce zaměstnání, patří:

- název pracovního místa,
- stručný popis pracovního místa,
- místo výkonu práce,
- požadavky na uchazeče,
- pracovní podmínky,
- možnosti kariérního růstu,
- požadované dokumenty,
- název a adresu organizace,
- pokyny kam zaslat životopis.

2.6 Předběžný výběr zaměstnanců

Součástí získávání zaměstnanců je i jejich předběžný výběr (předvýběr). Ten probíhá ještě před přímým výběrem zaměstnanců a slouží k selekci uchazečů, kteří mohou být pozváni na výběrové řízení. Dochází k tomu především posouzením informací z dokumentů, které uchazeči o zaměstnání předložili personalistům, společnost však může v rámci předvýběru uchazeče i kontaktovat telefonicky a tímto způsobem získat informace, které se z příchozích dokumentů nedozvěděli nebo které jim při předvýběru pomohou posoudit, zda je uchazeče skutečně vhodné na výběrové řízení pozvat.

Podle Koubka (2015, s. 154) můžeme uchazeče v rámci předvýběru zařadit do tří skupin:

- **velmi vhodní** – tito uchazeči jsou pozváni přímo k výběrovému řízení,
- **vhodní** – tito uchazeči jsou zařazeni do řízení, pokud jsme nenašli dostatečný počet velmi vhodných kandidátů na námi obsazovanou pracovní pozici,
- **nevhodní** – tito uchazeči jsou po ukončení předvýběru uchazečů zdvořile odmítnuti.

Posledním krokem v rámci předběžného výběru zaměstnanců je i sestavení seznamu uchazečů, které společnost pozve na výběrové řízení. Dle Koubka (2015, s. 154) je ideální počet uchazečů na jednu pracovní pozici v rozmezí od pěti do deseti uchazečů, s výjimkou obsazování pozic, kde má společnost vyšší nároky nebo obsazuje vysoko postavenou pozici v rámci firemní hierarchie. V tomto případě je vhodné získat pro účast na výběrovém řízení více uchazečů.

3 Výběr zaměstnanců

Poté, co se společnosti na obsazované pracovní místo začnou nabízet uchazeči o zaměstnání, kteří zároveň prošli fází předvýběru, je nutné z adeptů vybrat, kdo nejlépe splňuje požadavky společnosti na dané pracovní místo, resp. kterým kandidátem bude nejvhodnější pracovní místo obsadit.

Cílem výběru zaměstnanců je podle Bělohlávka (2016, s. 30) více faktorů – hlavním cílem by měla být eliminace nevhodných nebo méně schopných uchazečů, kteří prošli předvýběrem. Dále je to snaha o vytvoření potenciálu, že vybraný uchazeč bude danou práci vykonávat nejúspěšněji a nejlépe ze všech uchazečů. Správný výběr zaměstnance zároveň může velmi pozitivně ovlivnit jeho adaptaci vůči jeho budoucím kolegům, manažerům, ale i pracovnímu prostředí.

3.1 Definice požadavků na zaměstnance

Na každého uchazeče o zaměstnání, který se chce ucházet o práci v naší společnosti, musí být kladeny určité požadavky, které by měl splňovat. Míra požadavků bývá přímo úměrná obtížnosti pracovního místa, na které se uchazeč hlásí. Dle Koubka (2007, s. 170) už však v dnešní době není obtížnost pracovního místa jediným kritériem, podle kterého by dnes personalisté měli vybírat zaměstnance. Hlavní kritéria na uchazeče v dnešní době rozeznáváme tři: celopodnikové kritérium, týmové kritérium a kritérium pracovního místa.

Celopodnikové kritérium

Celopodniková kritéria jsou především hodnoty a vlastnosti, které společnosti považují za cenné a důležité. Jde o vlastnosti, které jsou pro společnost primární a pomocí kterých by měl být uchazeč schopen vykonávat svou práci kvalitně a úspěšně. Jedná se i o ochotu uchazeče přijmout hodnoty kultury společnosti a tuto kulturu zachovávat a dále rozvíjet. Jako příklad můžeme uvést pružnou společnost, která si bude vybírat zaměstnance, kteří jsou flexibilní, pružní a akceptují změny. Celopodniková kritéria se zpravidla neuvádějí do nabídky zaměstnání a bývají vyhodnocovány subjektivně na výběrových pohovorech.

Týmové kritérium

Zde se jedná především o vlastnosti, kterými musí uchazeč disponovat, aby byl respektovaným členem týmu, aby byl schopen přijmout a rozvíjet týmovou kulturu a nestal se cizorodým prvkem v týmu. Je samozřejmé, že většina pracovních pozic bude mít

jiná týmová kritéria a každý uchazeč není schopen tyto kritéria splnit i navzdory jiným vynikajícím předpokladům na ucházející se pracovní pozici. Zde je to opět na subjektivním pohledu personalistů a manažerů, kteří musí určit, zda jsou tyto týmová kritéria v souladu se současnou týmovou kulturou.

Kritérium pracovního místa

Kritérium pracovního místa je již tradičním kritériem, které klade požadavky na uchazeče tak, jak je známe z většiny nabídek zaměstnání. Tato kritéria odpovídají specifikaci pracovního místa, které jsme již uvedli u analýzy pracovního místa. Jedná se o požadavky pracovního místa, které klade na schopnosti a dovednosti uchazeče. Pro společnost by mělo být jedním z primárních cílů vybírat si na obsazovaná místa zaměstnance, kteří zde uplatní naplno svůj potenciál, ať z důvodu kvalitně odvedené práce, ale i v závislosti na kvalitě mezilidských vztahů na pracovišti.

3.2 Metody výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců společnosti provádí pomocí předem určených metod. V této fázi by již měli mít personalisté „odfiltrovány“ vhodné a nevhodné uchazeče pomocí předvýběru, proto se jedná především o výběr nejvhodnějších, příp. nejuspěšnějších kandidátů na obsazení pracovního místa.

Důležitým faktorem, na který si musí personalisté spolu s manažery dát pozor je validita výběru – možnost skutečně předpovědět, jestli uchazeč skutečně splňuje požadavky pracovního místa. Výběr je skutečně platný (validní), pokud metoda, kterou jsme zvolili, dokáže vhodně odhadnout kvalitu odvedené práce námi vybraným uchazečem. Jako spolehlivou (reliabilní) můžeme uvést metodu, která dokáže při opakovaném použití za stejných podmínek poskytnout srovnatelné výsledky (Šikýř, 2012, s. 84).

Mezi nejvyžívanější metody dnes patří především hodnocení životopisu personalistou a manažerem, provedení výběrového pohovoru, testování uchazečů, Assessment Centre nebo průzkum uchazečových referencí.

Hodnocení životopisu

Metoda hodnocení životopisu uchazeče o zaměstnání nám poskytuje základní a poněkud univerzální metodu posouzení uchazečových kompetencí v závislosti na pracovní pozici. Hodnocení životopisu se nejvíce využívá především ve fázi předvýběru uchazečů, ale poslouží i ve finální fázi výběru.

Hodnocení životopisu nám umožňuje posoudit, zda uchazeč splňuje požadovaná kritéria jako jsou například vzdělání nebo praxe. Nejlépe však informace získané z životopisu využijeme v kombinaci s výběrovým pohovorem, kde se můžeme uchazeče přímo doptat na informace, které v životopisu uvedeny nejsou.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor vnímáme jako osobní setkání mezi odpovědnými reprezentanty společnosti (personalisty a manažery) a uchazečem o zaměstnání, který již prošel fází předvýběru a hodnocení životopisu. Uchazeč by v této fázi již tedy měl splňovat nezbytné požadavky pro výkon práce.

Metoda výběrového pohovoru je všeobecně považována za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože nám umožňuje komplexně a efektivně posoudit a prozkoumat způsobilost uchazeče o zaměstnání k výkonu práce. Účelem výběrového pohovoru je především:

- ověřit a doplnit důležité údaje o uchazečích,
- posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů,
- informovat uchazeče o podmínkách práce a o případném zaměstnání,
- zjistit, jakou mají uchazeči představu o podmínkách práce (Šikýř, 2012, s. 86).

Pro efektivní průběh výběrového řízení je důležité, aby se ho kromě personalisty a uchazeče o zaměstnání zúčastnil i potencionální nadřízený (manažer) daného uchazeče. Je to právě on, který by měl primárně rozhodnout o tom, kdo se stane dalším členem jeho týmu, navíc může často uchazeči poskytnout mnohem více informací o jeho budoucí pracovní pozici.

Pro průběh výběrového pohovoru si můžeme vybrat mezi **strukturovaným** výběrovým pohovorem a **nestrukturovaným** výběrovým pohovorem. Strukturovaný pohovor se liší od nestrukturovaného tím, že se personalista po čas celého pohovoru drží svého předem připraveného programu. Otázky jsou předem připraveny podle toho, co všechno se chceme o uchazeči dozvědět, máme připravené pořadí otázek a zároveň je i nepsaným pravidlem časové ohraničení výběrového pohovoru, které tvoří rozmezí zhruba 30 až 90 minut.

Testování uchazečů

Pokud budeme chtít posoudit uchazeče o zaměstnání pomocí testu, máme dle Šikýře (2012, s. 88) na výběr z několika možností. Testování uchazečů zpravidla zahrnuje:

- **Test inteligence** – Umožňuje nám prozkoumat a posoudit duševní schopnost a připravenost uchazečů. Prověří u nich schopnost verbálního, numerického a abstraktního myšlení nebo krátkodobou paměť. Test inteligence nám rovněž dokáže odhalit individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech mezi uchazeči.
- **Test osobnosti** – Umožní nám prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti, které budou nezbytné pro výkon námi požadované práce. Testování osobnosti probíhá formou dotazníku, kde se z odpovědí uchazečů dozvíme jak celkovou strukturu osobnosti uchazeče, tak i dílčí charakteristiky osobnosti.
- **Test schopností** – Jedná se o test, který nám pomůže prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti, které budou nezbytné pro výkon námi požadované práce. Testování probíhá formou modelové situace, kde dostane uchazeč o zaměstnání za úkol vyřešit daný problém tak, jak by ho řešil v reálné situaci. Přitom odpovědná osoba sleduje, jakým způsobem uchazeč nastalé problémy řeší, jak postupuje, jak rozlišuje více a méně důležité problémy apod.

V rámci testování uchazečů musíme brát v zřetel, že pravděpodobně žádný test nedokáže stoprocentně určit nebo předpovědět úspěšnost testované uchazeče přímo v praxi. I proto by se výstupy z těchto testování měly stát pouze **doplňkovými údaji**, které spojíme nebo porovnáme s údaji z dalších metod výběru zaměstnanců, jako jsou například hodnocení životopisu nebo výběrový pohovor.

Důležitým faktorem v rámci testování uchazečů je i to, že provedením a vyhodnocováním jednotlivých testů by měl být pověřen zkušený a kvalifikovaný psycholog, u kterého lze předpokládat, že výstupy z těchto testů budou validní, objektivní a nepoškodí žádného posuzovaného uchazeče o zaměstnání (Šikýř, 2012, s. 88).

Assessment Centre

Assessment Centrem (dále jen „AC“) rozumíme dle Hroníka (2002, s. 46) časově ohraničenou multisituační zkoušku, která většinou nemá jednoznačný správný výsledek. Tím rozumíme, že během AC nehledáme nejlepšího kandidáta mezi zúčastněnými uchazeči, ale hledáme nejvhodnějšího kandidáta na námi obsazovanou pracovní pozici. AC probíhá zpravidla za účasti tří interních a externích hodnotitelů. Multisituačností rozumíme různé situace, které budou muset účastníci během AC řešit (jednotlivě nebo v rámci skupiny). Tyto situace zároveň umožňují opakované zhodnocení individuální nebo skupinové práce ostatními uchazeči a sebehodnocení.

Assessment Centre je dle Kociánové (2010, s. 117) zpravidla jednodenním, případně i vícedenním programem (s ohledem na předem stanovené priority a požadavky). AC probíhají ve většině případech ve vnitřních prostorách společnosti, která AC pořádá. AC se využívá především při výběru uchazečů na vyšší pozice, protože se jedná o poměrně náročnou a nákladnou výběrovou metodu. Úkoly v rámci AC mohou být individuální i skupinové. Mezi individuální úkoly patří např. sebe prezentace, hraní rolí, případové studie nebo individuální rozhovor, mezi skupinové úkoly patří především týmové hry, které mají hodnotitelům poskytnout obrázek toho, jak spolu mezi sebou uchazeči spolupracují a jakým způsobem se snaží prosadit na úkor druhých.

Zkoumání referencí

Reference, jak bylo již v této práci zmíněno, jsou informace o uchazeči získávané z předchozích pracovišť, kde dříve uchazeč působil. V tomto případě by se mělo jednat především o doplňkovou metodu při výběru uchazečů, protože informace získané skrze reference mohou být samozřejmě mírně odlišné s realitou, jedná se však o vítaný zdroj informací, které by při ostatních metodách výběru personalisté nemuseli získat. Pro zvýšení spolehlivosti referencí je vhodným řešením předem navrhnout formulář s otázkami, které se chceme o uchazečích dozvědět.

3.3 Finální výběr uchazeče o zaměstnání

Ve fázi finálního výběru nejvhodnějšího uchazeče již za sebou máme jednotlivé výběrové metody. Můžeme tedy přejít přímo k porovnání jednotlivých údajů získaných od uchazečů z výběrových řízení a poté rozhodnout, kdo bude nejlépe splňovat požadavky společnosti. Důležité je dle Šikýře (2012, s. 90) před oslovením uchazeče kladně si odpovědět na tyto dvě otázky:

1. Může uchazeč vykonávat požadovanou práci (má požadované schopnosti)?
2. Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci (má požadovanou motivaci)?

Důležité je do této fáze zapojit i manažera (potencionálního nadřízeného), který by dle svých pravomocí a odpovědností měl rovněž rozhodnout, zda daný uchazeč je opravdu ten, kterého potřebuje. Pokud se tedy personalista s manažerem shodnou na finálním kandidátovi, personalista ho osloví s **nabídkou zaměstnání**. Pokud ji uchazeč akceptuje, následuje formální procedura s přijetím daného uchazeče do zaměstnání.

3.4 Náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců

Při procesu získávání a výběru zaměstnanců se jistě nevyvarujeme ani nákladům, které nám budou během tohoto procesu vznikat. Urban (2003, s. 42) tvrdí, že čím více času společnost věnuje snahou o získání nejvhodnějšího kandidáta, tím větší je šance na jeho získání. To však stojí čas a peníze společnosti, a proto je důležité předem rozvrhnout časové i finanční možnosti společnosti na získání daných kandidátů.

Zejména pro větší společnosti dále Urban (2003, s. 42-45) doporučuje získávání zaměstnanců z interních zdrojů. Zisk zaměstnance z vlastních zdrojů je v rámci nákladů mnohem lepší variantou, protože se můžeme vyhnout procesu získávání z vnějších zdrojů a můžeme přejít rovnou do fáze výběru. Že se jedná o lepší variantu potvrzuje i fakt, že lidé z vnitřních zdrojů již jsou seznámeni s chodem a kulturou společnosti a tím se zároveň sníží i náklady na jejich adaptaci. Nákladově efektivní může být pro zaměstnavatele i získávání zaměstnanců na školách, kde můžeme studenty průběžně zaškolovat v naší společnosti již během jejich studia nebo je skrze školení a semináře připravit na jejich budoucí zaměstnání u naší společnosti. Pro sezónní a dočasné zaměstnávání je zajímavou variantou i zprostředkování zaměstnanců skrze pracovní agentury, pomocí kterých si může naše společnost nejen snížit náklady na získávání a výběr, ale zároveň i získat kousek jejich náborového know-how, ze kterého bychom mohli časem těžit.

Dle Armstronga (2007, s. 70) se musí klást důraz na přípravu, zdůvodňování a obhajování rozpočtu personálního útvaru u vrcholového managementu. V rámci přípravy se rozpočet (podobně jako u jiných odborných útvarů) připravuje v následujících krocích:

1. Definování cílů a plánů.
2. Prognóza činností potřebných k dosažení stanovených cílů a plánů v souladu s rozpočtovými pravidly společnosti a předpoklady o budoucích aktivitách podniku a o cílech týkajících se snížení režijních nákladů nebo jejich udržení na stejné úrovni.
3. Odhady lidských i finančních zdrojů, které jsou nezbytné k zabezpečení předpokládaných aktivit.
4. Náklady na všechny oblasti činností – součet těchto nákladů nám vytvoří celkový rozpočet.

V rámci zdůvodňování a obhajování se již snažíme „pouze“ zajistit si předem všeobecný souhlas u vrcholového managementu, pro který by neměl být celkový rozpočet žádným velkým překvapením. Armstrong (2007, s. 71) v rámci obhajovací fáze nejvíce doporučuje stát si pevně za svými názory a čísly, které vrcholovému managementu prezentujeme a poskytnout jim takové argumenty, které je přesvědčí, že právě takový rozpočet, který jim prezentujeme, dokáže nasměrovat naši společnost v oblasti lidských zdrojů přesně tam, kam společnost skutečně sama chce.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Stanovení hlavních výzkumných otázek

Cílem této bakalářské práce je navržení určitých doporučení, které napomohou ke zlepšení stávajícího stavu získávání a výběru zaměstnanců. Dosaženo tak bude za pomoci výsledků z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s manažerem náboru ve vybrané společnosti.

Pro kvalitnější a efektivnější tvorbu otázek pro předkládané dotazníky a strukturovaný rozhovor byly předem stanoveny tři hlavní výzkumné otázky:

1. Jaké nástroje uchazeči nejčastěji využívají při hledání nového zaměstnání?
2. Co lze považovat za nejdůležitější faktory, podle kterých si uchazeči o zaměstnání vybírají svého budoucího zaměstnavatele?
3. Ve kterých činnostech by se měla společnost G4S více angažovat, aby dokázala přilákat více uchazečů o zaměstnání?

5 O společnosti

5.1 Představení společnosti

Společnost G4S se považuje za světovou jedničku v poskytování komplexních bezpečnostních řešení. Její specializace je outsourcing podnikových procesů, kde hraje právě bezpečnost klíčovou roli, to znamená především ostrahy objektů a osob, spolu se zpracováním hotovosti. G4S působí v celé řadě geografických trhů a oblastech podnikání po celém světě a je významným poskytovatelem řízení rizik a ochrany podnikatelských i vládních objektů. G4S má pobočky ve více než 100 zemích světa a v současné chvíli zaměstnává více než 600 000 zaměstnanců. Mezinárodní know-how a 28letá zkušenost pomáhá poskytovat bezpečnostní služby velkým mezinárodním společnostem, ale i malým a středním podnikatelským subjektům na té nejvyšší úrovni.



Obrázek 2: Logo společnosti G4S

Zdroj: Interní dokumenty společnosti G4S

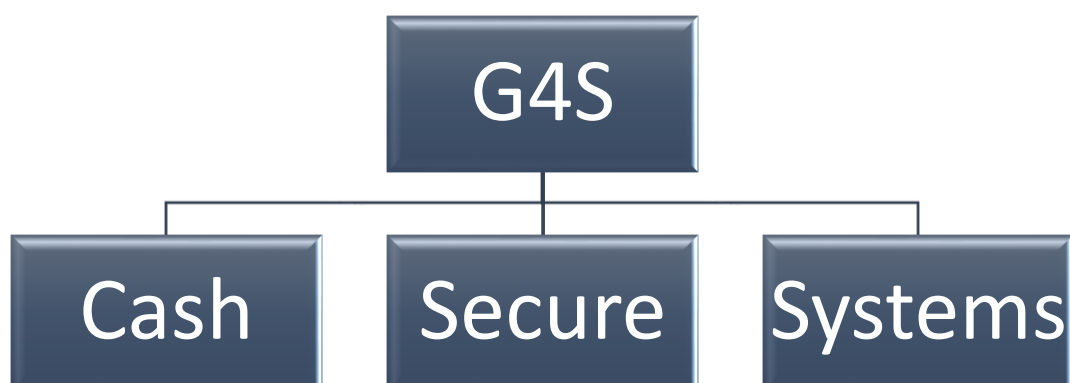
5.2 Rozdělení jednotlivých divizí společnosti

Společnost G4S se rozděluje do tří divizí – Cash, Secure a Systems, přičemž v České republice se G4S zaměřuje zejména na bezpečnostní služby v oblasti ochrany majetku a osob a peněžní služby spojené s manipulací hotovosti, které mají na starost první dvě zmíněné divize.

G4S Cash Solutions (CZ), a.s. je divize, která zpracovává ceniny a hotovost (bankovky i mince), to vše v úzké spolupráci s Českou národní bankou (ČNB). Primárně má na starost přijatou hotovost zpracovat dle přání svých zákazníků a tu jim poté distribuovat. Tato divize rovněž zodpovídá za správu a servis bankomatů, spolu se svozem a zpracováním stravenek.

G4S Secure Solutions, (CZ) a.s. má na starosti především fyzickou ostrahu osob a majetku, tzv. guarding. Divize Secure využívá moderní bezpečnostní technologie a systémy, spolu s elektronickým monitoringem, včetně PCO (Pult centralizované ochrany).

Z důvodu zjednodušení výzkumného procesu a lepší validity výsledků z výzkumného šetření je tato práce zpracována na základě dat z divize G4S Cash Solutions (CZ), a.s.



Obrázek 3: Rozdělení jednotlivých divizí společnosti G4S

Zdroj: Vlastní tvorba

5.3 Historie společnosti a významné historické události

V roce 1901 založil Marius Hogrefe v Dánsku společnost s názvem Kjøbenhavn Frederiksberg Nattevagt. O téměř 115 let později se tato společnost, která dnes nese název G4S, vypracovala na největšího poskytovatele bezpečnostních řešení na světě.

Významné události v historii společnosti G4S

Rok 1990

3. října 1990 byla GROUP 4 SECURITAS a.s. zapsána jako jedna z prvních bezpečnostních agentur na území bývalého Československa. Již od svých počátků zaznamenala obrovský růst a stala se brzy jedním z největších a nejrespektovanějších poskytovatelů peněžních a bezpečnostních služeb v zemi.

První poskytovanou službou byl od roku 1990 „guarding“ (hlídání, ostraha).

Rok 1991

S jarem 1991 přijíždí první tři pancéřovaná vozidla, která jsou využívána pro službu přepravy hotovosti. Započal intenzivní výcvik, školení posádek i manažerů.

Rok 1992 až 1998

Prudký vývoj v letech 1992-1998 sebou nese budování poboček po celé ČR. Otevírají se také Střediska zpracování hotovosti v Praze, Brně a Ostravě. G4S se stává lídrem v poskytování služeb přepravy a zpracování hotovosti, včetně obsluhy bankomatů (ATM).

Rok 2001

Akvizice společnosti Bankovní ochranná služba, a.s.

Rok 2004

V roce 2004 se mění obchodní jméno společnosti na Group 4 Falck a.s.

Rok 2006

V září 2006 se opětovně mění vlastnická struktura, čímž se oddělí jednotlivé oblasti podnikání a vznikají samostatné akciové společnosti G4S Cash Services (CZ), a.s. a G4S Security Services (CZ). a.s.

Rok 2007

Akvizice společnosti Brink' s C.L. ČR s.r.o.

Rok 2010

V souladu s celosvětovou strategií a sjednocením korporátní identity skupiny G4S nejsou obě společnosti od listopadu 2010 nové názvy:

- G4S Cash Solutions (CZ), a.s.
- G4S Secure Solutions (CZ), a.s.

Rok 2011

V roce 2011 oslavily obě společnosti 20 let společného působení na českém trhu bezpečnostních služeb.

Zdroj: Webové stránky společnosti G4S

5.4 Charakteristika posuzovaných pracovních míst

Z důvodu, aby byly výsledky získané z dotazníkového šetření co nejvíce validní a přesné, se výzkum v této práci soustředil především na dvě řadové pozice z divize G4S Cash Solutions (CZ), a.s. a to na pozici **Zpracovatel hotovosti** a **Bezpečnostní pracovník**. Právě pro tyto pracovní pozice probíhá ve zkoumané společnosti intenzivní nábor, který se snaží doplnit zaměstnanecké stavy na ideální počet. Dotazníkové šetření bylo provedeno za pomoci uchazečů, kteří se hlásili právě na tyto dvě pracovní pozice.

Zpracovatel hotovosti

Zaměstnanec na pozici „Zpracovatel hotovosti“ má na starosti primárně počítání bankovek a mincí pomocí bankovní techniky. Mince a bankovky zde zaměstnanci rozdělují dle zakázek zákazníků, může se jednat o mikrotransakce pro menší zákazníky, ale i velké finanční transakce pro velké odběratele, jako jsou supermarkety nebo provozovatelé bankomatů.

Zaměstnanci na těchto pozicích pracují především na nočních směnách a pracuje se zde v nerovnoměrně rozložené pracovní době. Uchazeči na tuto pozici musí splňovat podmínku ukončeného středoškolského vzdělání, plnoletosti a čistého trestního rejstříku. Podmínkou je i dobrý zdravotní stav, který se ověřuje u smluvního doktora, který pro společnost vydá potvrzení, že uchazeč může danou práci vykonávat. Tato práce je svým charakterem vhodná spíše pro ženy.

Bezpečnostní pracovník

Zaměstnanci na této pracovní pozici mají na starost řízení speciálního dodávkového vozidla, pomocí kterého distribuují již zpracovanou hotovost. Jsou odpovědní za bezproblémové dodání smluvených zakázek, za bezpečnostní jištění svého kolegy v terénu, za komunikaci s operačním střediskem a za obsluhu střelné zbraně nebo spojové techniky.

Zaměstnanci na této pozici pracují ve dvousměnném provozu s nepravidelným režimem od pondělí do neděle. Uchazeči by měli splňovat podmínku středoškolského vzdělání, čistého trestního rejstříku a dobrého zdravotního stavu podobně, jako na pozici „Zpracovatel hotovosti“. Na této pracovní pozici jsou však požadavky ještě rozšířeny o vlastnictví zbrojního průkazu skupiny D (který si mohou uchazeči zařídit až po nástupu do zaměstnání), řidičský průkaz skupiny B a profesní kvalifikaci strážný 68-008-E (rovněž s možností zařídit až po nástupu do zaměstnání). Tato práce je svým charakterem vhodná spíše pro muže.

5.5 Popis průběhu výběrového řízení

Průběh výběrového řízení u řadových pozic se skládá ze tří částí:

Vstupní pohovor – Na prvním pohovoru ve společnosti G4S se uchazeči o zaměstnání dozvědí od personalistů základní údaje o společnosti G4S, informace o pozicích, o které mají zájem a podmínky spolupráce, které jim společnost nabízí. Uchazeči zde dostávají dostatek prostoru pro své otázky ohledně volných pracovních míst, zázemí společnosti, pracovního kolektivu apod.

Personalisté uchazečům tyto informace prezentují a zároveň v další fázi zkoumají údaje získané pomocí životopisů a ověřují si, zda uchazeči splňují základní podmínky pro nástup do zaměstnání. Pokud se personalisté i uchazeči shodnou na tom, že chtějí ve výběrovém řízení pokračovat, pokračují do další fáze výběrového řízení, a tím je bezpečnostní pohovor.

Bezpečnostní pohovor – S ohledem na peněžní služby, které tato společnost poskytuje, se v této společnosti před nástupem do zaměstnání provádí bezpečnostní pohovor. Ten nerealizují přímo personalisté, ale specializovaní bezpečnostní odborníci, kteří mají na starost nejen tyto bezpečnostní pohovory, ale zároveň celý bezpečnostní úsek společnosti.

Záměrem těchto bezpečnostních pohovorů je vyřadit z procesu uchazeče o zaměstnání, kteří nesplňují bezpečnostní podmínky pro výkon práce nebo mohou znamenat pro společnost určité bezpečnostní riziko. Pokud bezpečnostní úsek shledá uchazeče jako nevhodného pro spolupráci, uchazeč nemůže být přijat do pracovního poměru a tím pro něj cesta výběrovým řízením končí. V opačném případě je uchazeč doporučen bezpečnostním úsekem ke spolupráci a je předán zpět na personální oddělení.

Přijímací pohovor – V této fázi výběrového řízení již personalisté vědí, že uchazeč splňuje nezbytné podmínky pro přijetí do pracovního poměru a sdělují uchazeči všechny administrativní náležitosti, které bude muset uchazeč doložit před započítáním pracovního poměru, včetně lékařské prohlídky u závodního lékaře společnosti. Pokud uchazeč získá kladné potvrzení od závodního lékaře a zároveň doloží všechny potřebné náležitosti personalistům v domluveném čase, smí nastoupit uchazeč na nástupní školení, kde jsou uchazeči seznámeni se zázemím společnosti, s pravidly BOZP, s kulturou společnosti a v neposlední řadě podepíší pracovní smlouvy spolu s dalšími podstatnými dokumenty.

6 Dotazníkové šetření

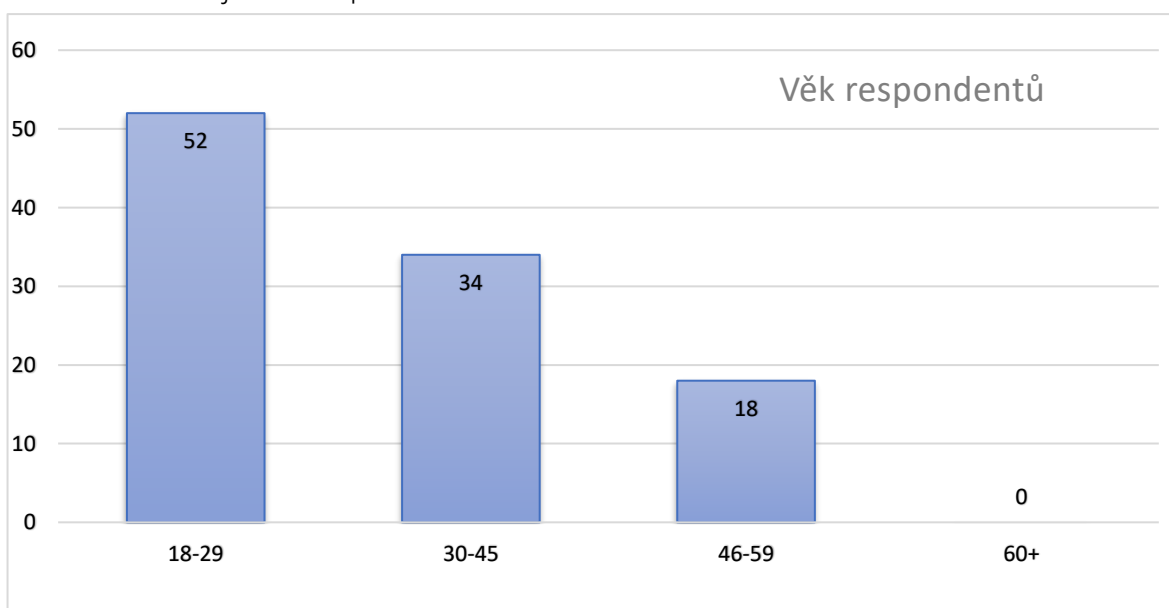
Jako první metoda výzkumu ve společnosti G4S bylo využito dotazníkové šetření. Dotazník byl distribuován uchazečům při přijímacím školení a podpisu pracovní smlouvy, den před nástupem do zaměstnání. Dotazníkové šetření probíhalo přímo v prostorách společnosti G4S a probíhalo zhruba pět měsíců – od listopadu 2017 do března 2018. Dotazník vyplnilo celkem **104 uchazečů**, jeho vyplnění bylo zcela anonymní. Dotazníkové šetření probíhalo jen na uchazečích, kteří nastupovali na pracovní pozice „Zpracovatel hotovosti“ a „Bezpečnostní pracovník“.

1. Pohlaví respondentů

První otázka měla za úkol rozdělit respondenty dle pohlaví. Dotazníkového šetření se zúčastnilo přesně 64 mužů a 40 žen.

2. Věk respondentů

Druhá otázka v dotazníkovém šetření se soustředila na věk respondentů, stanoveny byly celkem čtyři věkové rozmezí. Nejpočetněji byli zastoupeni v dotazníkovém šetření respondenti ve věkovém rozmezí 18-29 let (52 respondentů), poté respondenti ve věkovém rozmezí 30-45 let (34 respondentů), třetí zastoupenou skupinou byli respondenti ve věkovém rozmezí 46-59 let (18 respondentů). Čtvrté věkové rozmezí bylo určeno pro uchazeče předdůchodového věku 60+ let, z tohoto věkového rozmezí se však nezúčastnil ani jeden respondent.

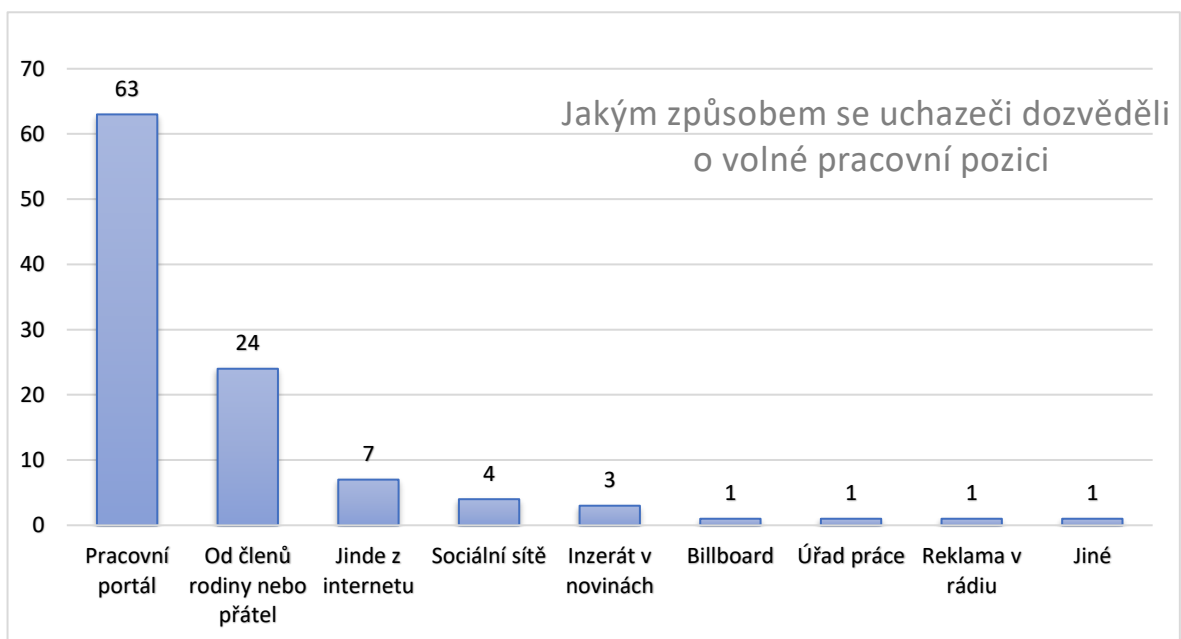


Graf 1: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní šetření

3. Jakým způsobem se uchazeči dozvěděli o volné pracovní pozici, na kterou právě nastupují

Tato otázka měla za úkol zodpovědět, jakým způsobem se uchazeči dozvěděli o volné pracovní pozici, na kterou v daný moment nastupují. Uchazeči měli na výběr z osmi možností, pokud ani jedna z nich nebyla ta správná, respondent mohl svou volbu uvést v možnosti „Jiné“. Naprosto nejčastější možností, kterou respondenti ve svých dotaznících uváděli, byla možnost „Pracovní portál“, kterou uvedlo přesně 63 respondentů. Druhou nejčastější možností bylo „Od členů rodiny nebo přátel“, kterou uvedlo 24 respondentů. Celkem tedy alespoň jednu z těchto dvou možností zaznamenalo **téměř 84 % respondentů**.

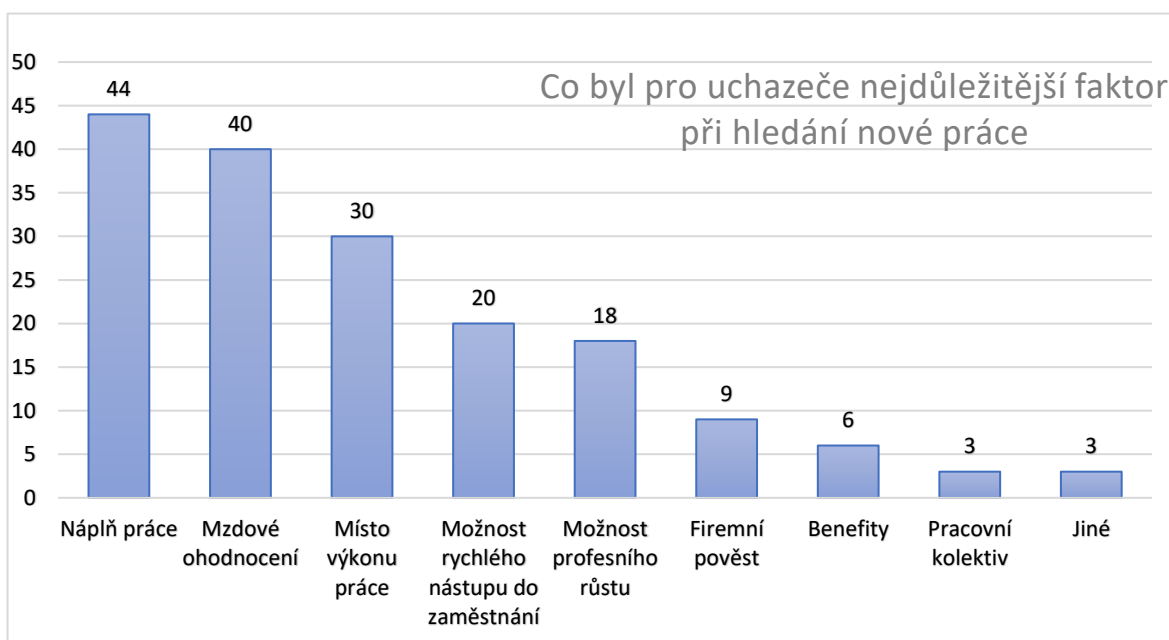


Graf 2: Jakým způsobem se uchazeči dozvěděli o volné pracovní pozici

Zdroj: Vlastní šetření

4. Co považovali uchazeči za nejdůležitější faktor při hledání nové práce

Tato otázka měla za úkol zodpovědět, co považovali uchazeči za nejdůležitější faktor při hledání nové práce, resp. co je nejvíce oslovilo před kontaktováním společnosti. Respondenti měli na výběr z osmi různých možností, v případě absence správné odpovědi mohli zaškrtnout možnost „Jiné“. Výsledky z této otázky již nejsou tak jednoznačné jako v předchozím případě, nejvíce uchazečů oslovila „Náplň práce“ (44 respondentů), jako druhá nejčastější odpověď bylo „Mzdové ohodnocení“ (40 respondentů). Respondenty rovněž oslovilo „Místo výkonu práce“ (30 respondentů), „Možnost rychlého nástupu do zaměstnání“ (20 respondentů) nebo „Možnost profesního růstu“ (18 respondentů). Nutné je ještě podotknout, že respondenti u této otázky mohli uvést více než jen jednu možnou odpověď, tudíž se součet všech odpovědí nerovná celkovému součtu respondentů.



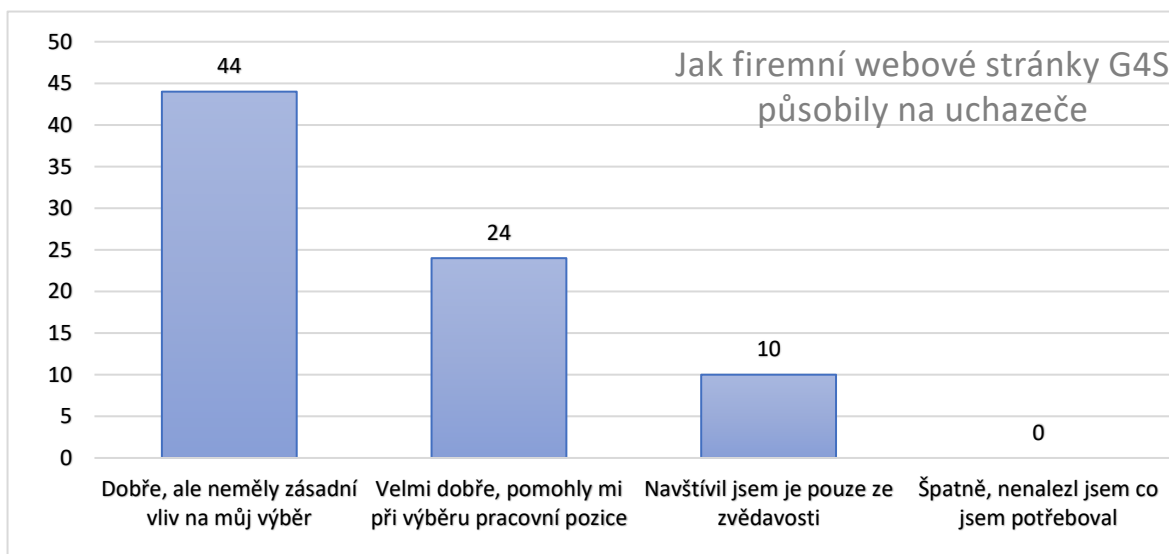
Graf 3: Co považovali uchazeči za nejdůležitější faktor při hledání nové práce
Zdroj: Vlastní šetření

5. Návštěva firemních webových stránek G4S uchazeči

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda uchazeči o zaměstnání navštívili během hledání svého budoucího zaměstnání firemní stránky společnosti G4S, se smyslem dozvědět se něco více o nabízených pozicích, ale i o historii společnosti nebo její současné situaci. Respondenti zde měli na výběr z možností „Ano“ a „Ne“, přičemž kladně odpovědělo 78 respondentů, záporně odpovědělo 26 respondentů.

6. Jak firemní webové stránky G4S působily na uchazeče

Na tuto otázku odpovídalo pouze 78 respondentů, kteří odpověděli kladně v předešlé otázce. Tato otázka má za úkol zjistit, jak firemní webové stránky společnosti G4S na uchazeče působí, zda zde našli požadované informace o pracovní pozici nebo o společnosti celkově. Respondenti měli na výběr ze čtyř variant, nejvíce odpovědí se sešlo u varianty „Dobře, ale neměly zásadní vliv na můj výběr“, celkem tuto variantu zvolilo 44 respondentů. „Velmi dobře“ webové stránky ohodnotilo 24 respondentů, 10 respondentů je navštívilo pouze ze zvědavosti. Záporně webové stránky neohodnotil ani jeden respondent.

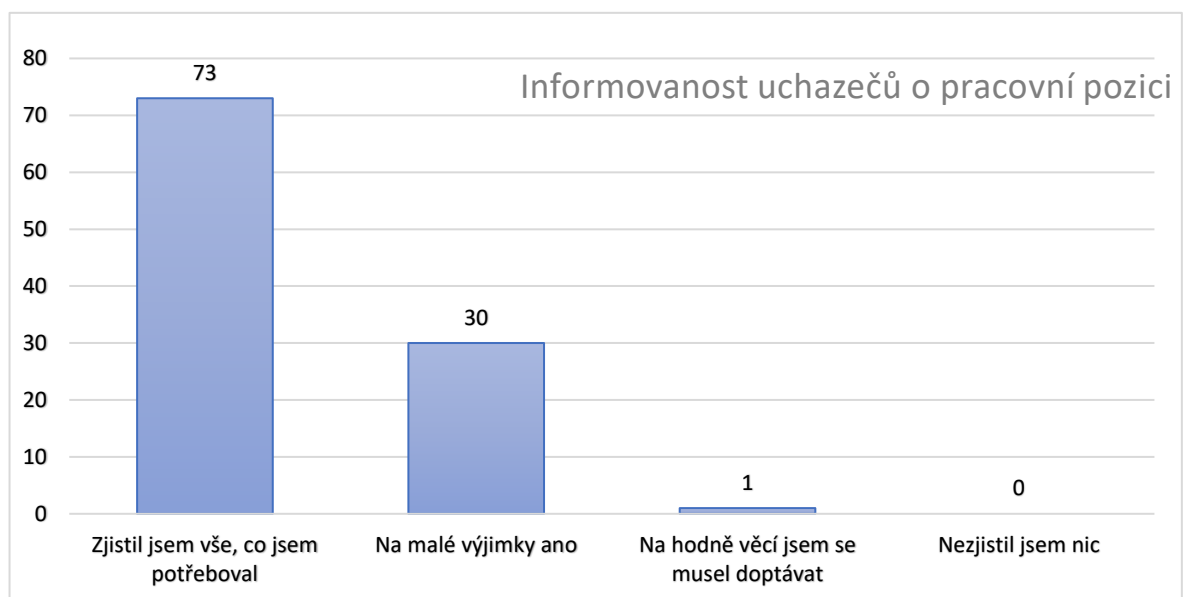


Graf 4: Jak firemní webové stránky G4S působily na uchazeče

Zdroj: Vlastní šetření

7. Informovanost uchazečů o volné pracovní pozici před nástupem do zaměstnání

Touto otázkou se přesouváme do bloku čtyř otázek, které měli především za úkol zjistit úroveň spokojenosti uchazečů o zaměstnání s průběhem náborového procesu. Záměrem této otázky bylo dozvědět se od respondentů, zda byli během výběrového řízení dostatečně informováni personálem společnosti G4S o pozici, o kterou se uchází a zda jsou toho názoru, že o dané pracovní pozici jsou v den podpisu pracovní smlouvy plně informováni a obeznámeni se všemi nutnostmi a povinnostmi, které je na dané pracovní pozici čekají. Respondenti zde měli na výběr rovněž ze čtyř možných variant a ve velkém množství odpovídali velice kladně. Možnost „Zjistil jsem vše, co jsem potřeboval“ zvolilo 73 respondentů, možnost „Na malé výjimky ano“ zvolilo 30 respondentů. Jediný respondent volil možnost „Na hodně věcí jsem se musel doptávat“ a žádný z respondentů nenastoupil na přijímací školení s vědomím, že o pozici, na kterou nastupuje, neví nic.

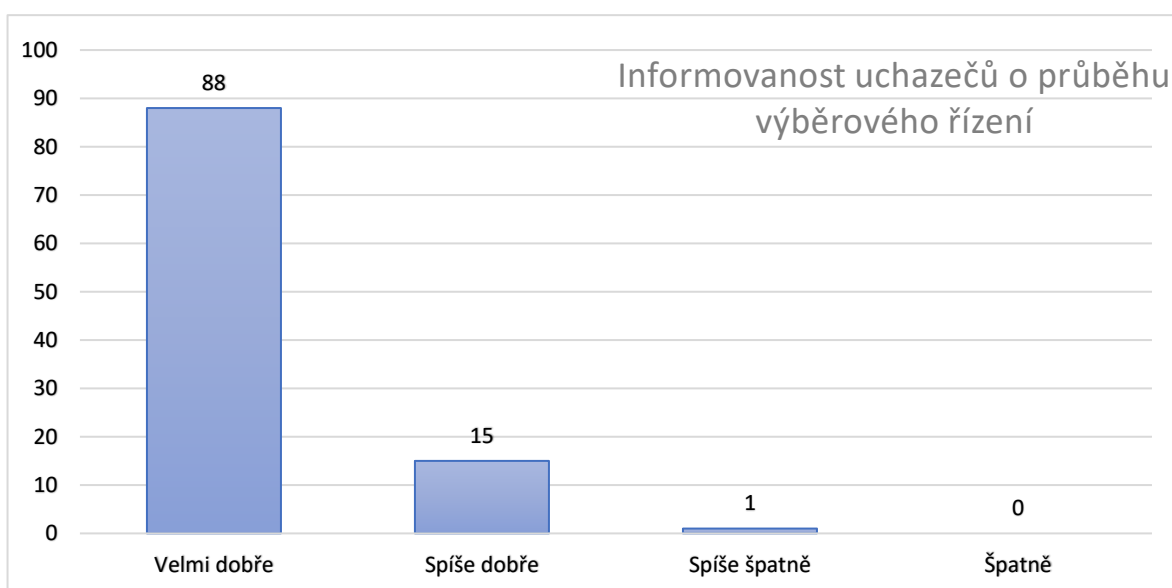


Graf 5: Informovanost uchazečů o pracovní pozici

Zdroj: Vlastní šetření

8. Jakým způsobem byli uchazeči informováni o průběhu výběrového řízení

V této části dotazníku odpovídali respondenti podobně jako v předešlé části, tentokrát bylo záměrem zjistit, jak byli uchazeči informováni o průběhu výběrového řízení. Jedná se o postup, který sdělí personální oddělení uchazečům nebo se vzájemně domluví na kompromisu, kdy a na jaké místo se uchazeč dostaví na výběrový/bezpečnostní pohovor, příp. přijímací školení. V této části výběrového procesu je velmi důležitá interakce personálu společnosti, který musí dbát na to, aby uchazeč o zaměstnání splnil všechny potřebné náležitosti, jako je obstarání všech potřebných dokumentů k nástupu, objednání se k firemnímu lékaři apod. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností odpovědi, možnost „Velmi dobře“ zde volilo 88 respondentů, tedy drtivá většina respondentů. Možnost „Spíše dobře“ si vybralo 15 respondentů a pouze jeden respondent zvolil ve svém dotazníku možnost „Spíše špatně“. Špatně nebyl informován ani jeden respondent.

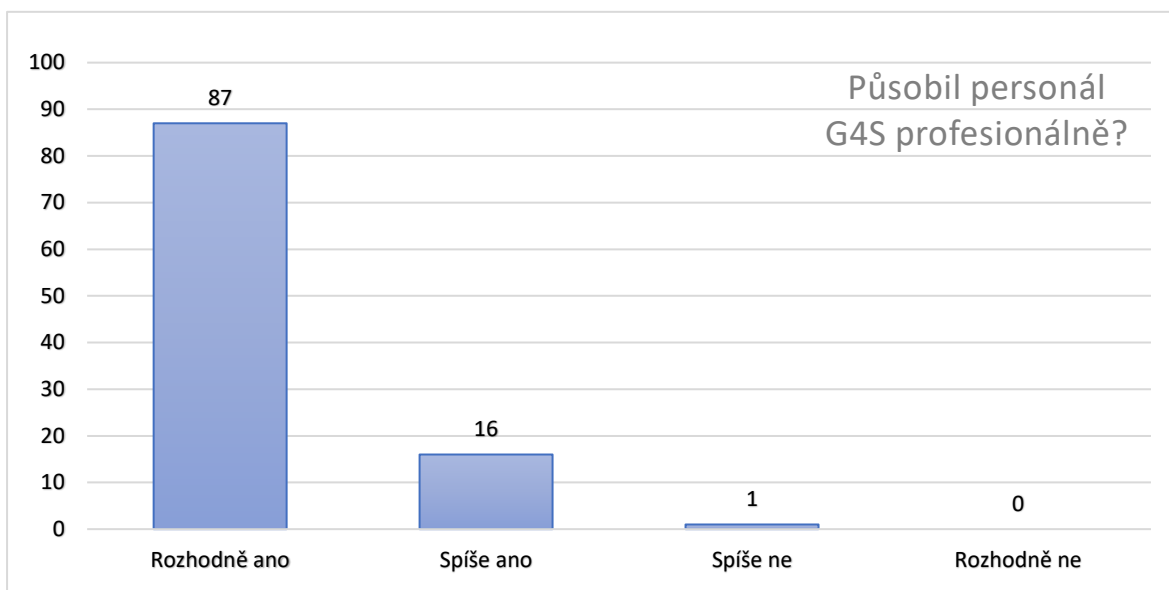


Graf 6: Informovanost uchazečů o průběhu výběrového řízení

Zdroj: Vlastní šetření

9. Profesionalita personálu G4S

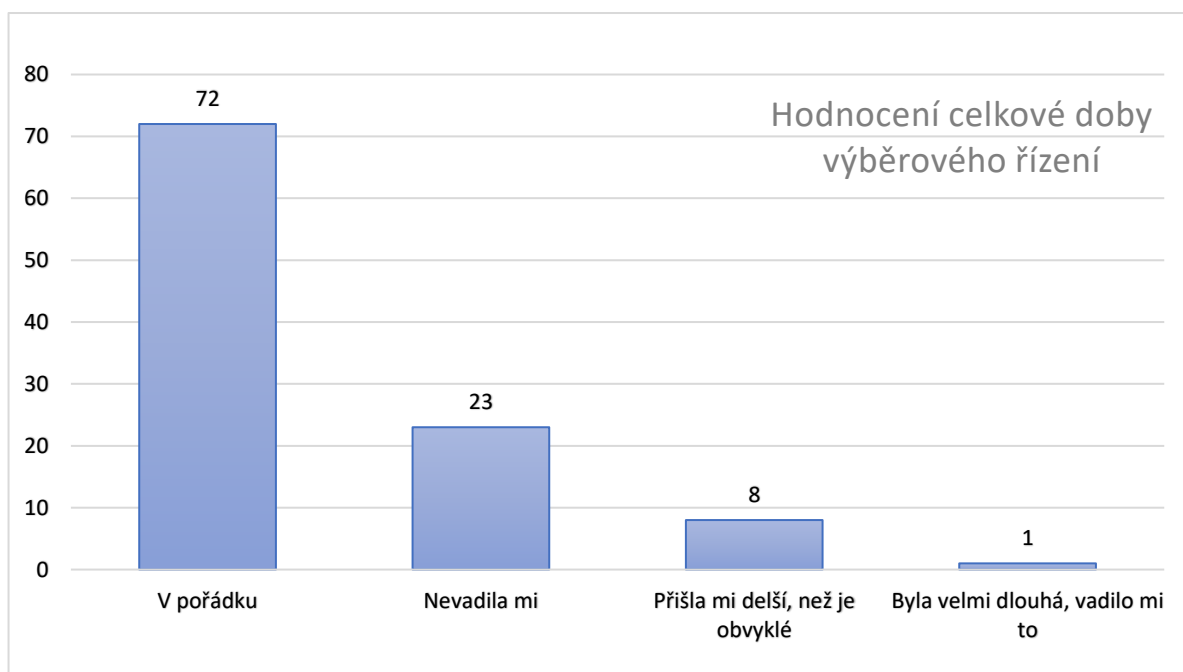
V této části dotazníku nás zajímal názor uchazečů na profesionalitu personálu G4S. Hodnocen byl celkový dojem během výběrového řízení; zda se personál choval k uchazečům vstřícně a slušně, zda byl personál vhodně oblečen, zda vystupoval reprezentativně apod. Možnosti odpovědí byly znovu čtyři a výsledek této části byl velmi pozitivní. Celkem 87 respondentů uvedlo možnost „Rozhodně ano“, 16 respondentů jako svou odpověď uvedlo „Spíše ano“. Jediný respondent jako svou možnost uvedl „Spíše ne“ a zcela nespokojen s profesionalitou personálu G4S nebyl žádný z respondentů.



Graf 7: Profesionalita personálu společnosti G4S
Zdroj: Vlastní šetření

10. Hodnocení celkové doby výběrového řízení

V poslední části dotazníkového šetření respondenti odpovídali na otázku, jak by ohodnotili celkovou dobu výběrového řízení. Jedná se o dobu prvního kontaktování personalisty společnosti G4S, až po dobu podpisu pracovní smlouvy. Každý z uchazečů má jiné nároky a požadavky, proto se často tato doba mezi jednotlivými uchazeči liší a ti ji hodnotí subjektivně dle svého vlastního přesvědčení. Na výběr měli respondenti ze čtyř možných odpovědí, nejčastější odpovědí se však stala opět první možná odpověď „V pořádku“, kterou si zvolilo 72 respondentů. Celkem 23 respondentů volilo možnost „Nevadila mi“, dohromady tedy jednu z těchto dvou možností zvolilo celkem 91 % respondentů. Možnost „Doba mi přišla delší, než je obvyklé“ zaškrtnulo 8 respondentů a jediný respondent byl s touto dobou nespokojen a vadila mu.



Graf 8: Hodnocení celkové doby výběrového řízení

Zdroj: Vlastní šetření

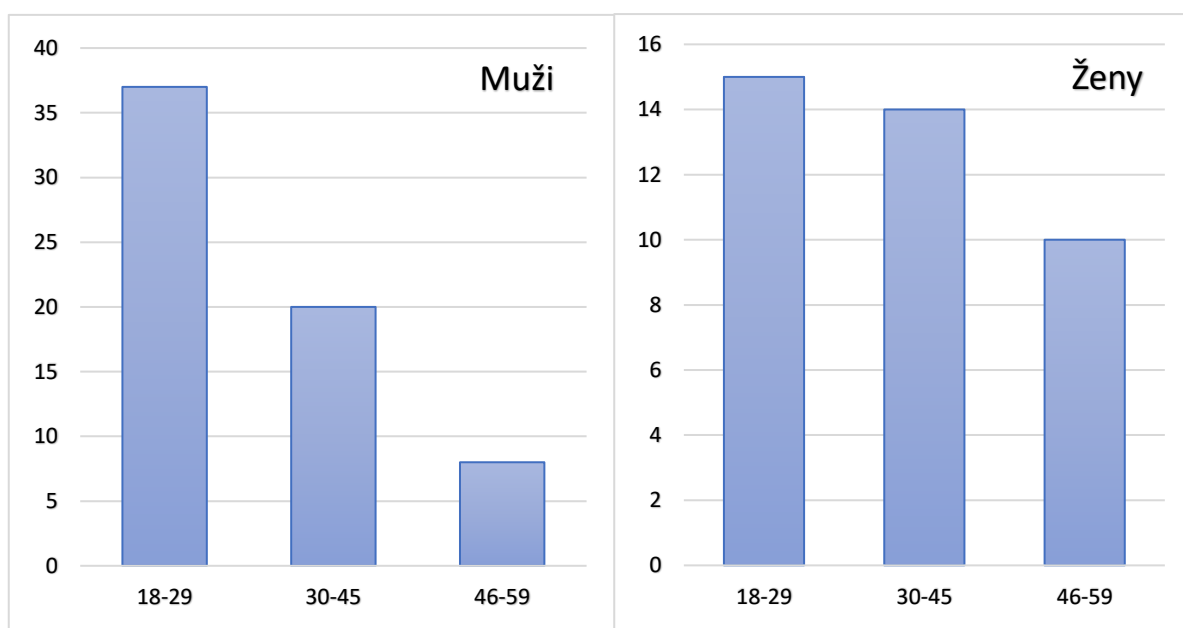
6.1 Rozdíly ve výsledcích dle genderového rozdělení

V rámci poslední fáze dotazníkového šetření byly výsledky získané z dotazníků porovnány v rámci genderového rozdělení. Záměrem tohoto kroku bylo zjistit, zda se odpovědi v dotazníkovém šetření liší a pokud ano, v jak velké míře.

Porovnáno mezi sebou bylo devět částí (otázek) dotazníkového šetření (bez úvodní části, ve které se respondenti právě rozdělují dle pohlaví) a zaznamenané rozdíly ve výsledcích se projeví ve věkovém rozdělení ve druhé části dotazníku a při hledání nejdůležitějších faktorů, které uchazeči měli při hledání nové práce ve čtvrté dotazníkové části. V ostatních sedmi částech se odpovědi lišily v pouhých několika procentních bodech, tudíž by jakýkoliv výstup z těchto částí pro účely této práce neměl dostatečnou vypovídající hodnotu.

Rozdělení uchazečů dle věku

Prvním uvedeným rozdílem bude rozdělení uchazečů dle věku, kde jsme předem vyloučili možnost věku 60+ let, protože se nikdo v tomto věkovém rozmezí dotazníkového šetření nezúčastnil.



Graf 9 - Věkové rozdělení dle pohlaví

Zdroj: Vlastní šetření

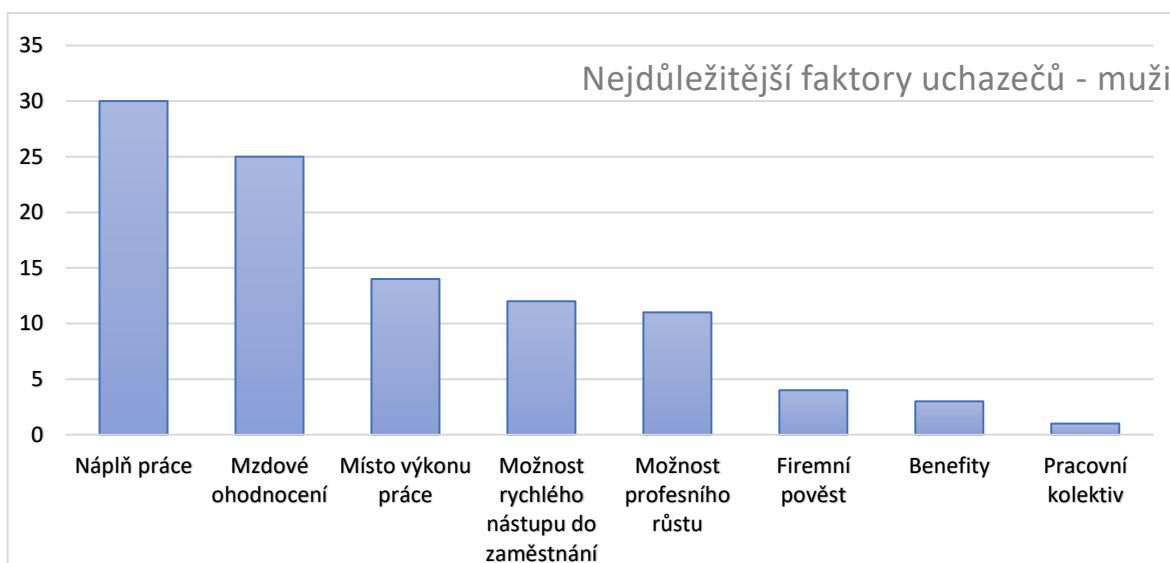
Na grafech výše můžeme vidět klesající trend, který se s genderovým rozdělením nemění. Můžeme však postřehnout fakt, že křivka znázorňující trend klesá u mužů vlivem velkých čísel ve věkové oblasti 18-29 let strmě dolů, ale u žen je tento pokles podstatně

menší, což způsobuje velký počet uchazeček ve věkové oblasti 30–45 let, ale i 46–59 let v poměru k nejpočetnější skupině ve věku 18–29 let.

Závěrem z tohoto postřehu můžeme považovat fakt, že práce ve společnosti G4S oslovuje muže především mladšího věku, kteří u společnosti hledají uplatnění buď po ukončení střední nebo vysoké školy nebo jako možnost zaměstnání, kde by se mohli usídlit na delší dobu než dosud. U žen nám tyto výsledky značí fakt, že ačkoliv nejpočetnější skupinou jsou stále uchazečky ve věku 18-29 let, o práci zde žádají poměrně starší ženy, a proto by se společnost při získávání zaměstnanců neměla soustředit jen na absolventy středních a vysokých škol, ale i na tyto věkové kategorie, především pro pozice „Zpracovatel hotovosti“, kde je práce charakteristicky více vhodná právě pro ženy.

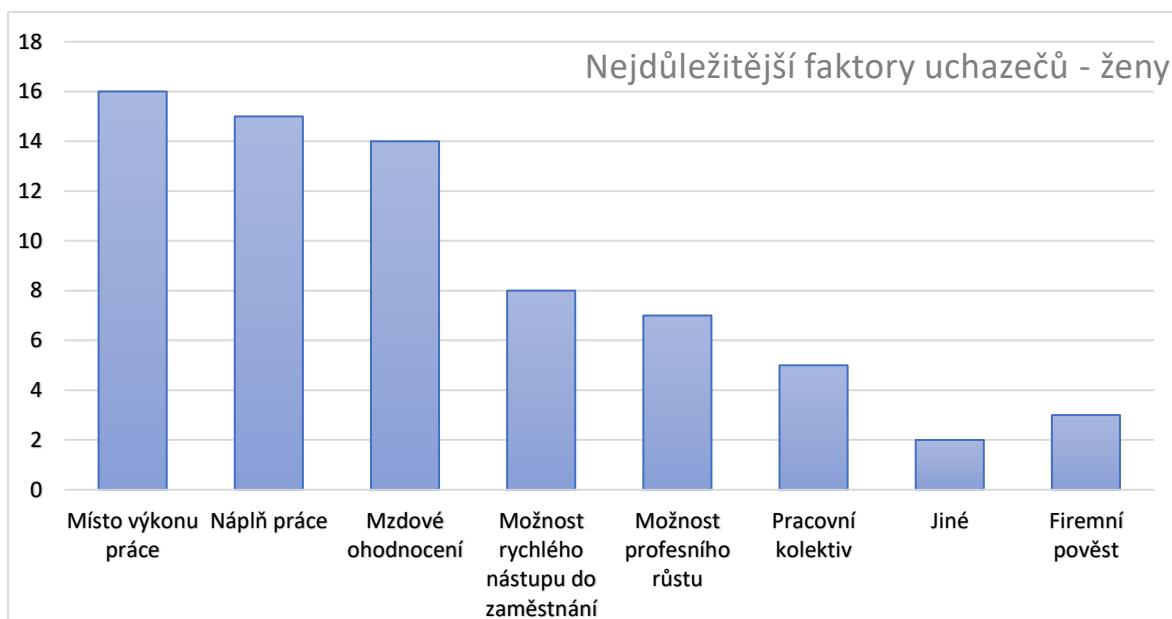
Nejdůležitější faktory uchazečů při hledání nové práce

Druhým uvedeným rozdílem ve výsledcích dle genderového rozdělení je čtvrtá část dotazníku, kde byli respondenti dotázáni na nejdůležitější faktory, které je ovlivňují při hledání nové práce. I zde byly po genderovém rozdělení zaznamenány rozdíly ve výsledcích.



Graf 10: Nejdůležitější faktory uchazečů – muži

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 11: Nejdůležitější faktory uchazečů – ženy

Zdroj: Vlastní šetření

Na výše uvedených grafech můžeme postřehnout několik podstatných rozdílů. V mužské části dotazníkového šetření téměř dominují dvě varianty odpovědí, a to „Náplň práce“ a „Mzdové ohodnocení“. Společnost by tedy měla v rámci těchto výsledků zapracovat při procesu získávání zaměstnanců na propagaci těchto faktorů, především na pozici „Bezpečnostní pracovník“, jelikož tato pozice je charakteristicky vhodná právě spíše pro muže.

U žen se výsledky liší primárně tím, že nedominují pouze možnosti „Náplň práce“ a „Mzdové ohodnocení“, v rámci těchto výsledků se k nim přidává i možnost „Místo výkonu práce“. To znamená, že ženy se nespokojí pouze s dobrým mzdovým ohodnocením a správnou náplní práce, ale jde jim rovněž o místo, kde budou danou práci vykonávat, dle předpokladu se bude jednat především o blízkost vůči svému bydlišti. Při získávání zaměstnanců na pozici „Zpracovatel hotovosti“ by tedy společnost dle výsledků šetření neměla opomíjet okolí svého působiště. Nárůst hodnot můžeme vidět i u možností, které muži tolik nepreferují, např. „Firemní pověst“, „Benefity“ nebo „Pracovní kolektiv“.

7 Strukturovaný rozhovor

Z důvodu doplnění a zpřesnění získaných informací z dotazníkového šetření se praktická část této práce věnuje rovněž strukturovanému rozhovoru s manažerem náboru ze společnosti G4S. Záměrem tohoto rozhovoru je získat informace o procesech získávání a výběru od zaměstnanců, kteří jsou v každodenním kontaktu právě s těmito procesy a mohou nám poskytnout praktický vhled nejen na řešení výzkumných otázek, které byly stanoveny v úvodu této praktické části.

Strukturovaný rozhovor byl veden s Mgr. Lenkou Tihounovou, která působí na pozici Manažera náboru a péče o zaměstnance pro divizi G4S Cash Solutions (CZ) a.s. téměř dva roky. Strukturovaný rozhovor se skládal z osmi předem připravených otázek.

7.1 Průběh rozhovoru

Otázka č. 1: **Jsou podle Vás uchazeči o zaměstnání dostatečně motivováni při nástupu do zaměstnání? Ovlivňuje aktuální situace na trhu práce jejich motivaci?**

„Aktuální situace na trhu práce neovlivňuje motivaci uchazečů o práci k nástupu do zaměstnání – lidé určitě pracovat chtějí, respektive chtějí být zaměstnaní.“

Otázka č. 2: **Jak výrazným způsobem ovlivňuje fluktuace řadových zaměstnanců ve společnosti proces získávání a výběru zaměstnanců?**

„Proces výběru a získávání zaměstnanců ovlivňuje fluktuace zcela zásadně – čím je fluktuace vyšší, tím musí být proces výběru pružnější, rychlejší, efektivnější.“

Otázka č. 3: **Co uchazeče o zaměstnání nejvíce zajímá při výběrových pohovorech? Jaká je jejich nejčastější otázka?**

„Překvapivě není nejčastější otázkou výše mzdy. Uchazeči se hodně zajímají o délku a rozvržení pracovní doby, o pracovní kolektiv a pracovní prostředí. Uchazeči o práci se s posílením své pozice na trhu práce začali více zajímat i o jiné aspekty, než je jen mzda.“

Otázka č. 4: **Mají podle Vás uchazeči o zaměstnání vlivem současné situace na trhu práce větší požadavky na zaměstnavatele? Jsou více nároční než v předchozích letech?**

„Zcela určitě – jistota práce, která v současnosti panuje, zásadně změnila postoj uchazečů o práci. Situace na trhu práce se oproti minulým letům obrátila – dnes si vybírá uchazeč o práci svého zaměstnavatele. A vybírá pečlivě. Zaměstnavatelé už nejsou v pozici síly a o zaměstnance musejí bojovat.“

Otázka č. 5: **Jaké jsou nejčastější důvody pro nepřijetí uchazeče (ve fázi předvýběru nebo výběru) do naší společnosti?**

„S ohledem na charakter služeb, které naše společnost poskytuje, je zcela zásadní, aby uchazeči a následně zaměstnanci byli maximálně spolehliví, zodpovědní, trestně bezúhonní a v neposlední řadě bez finančních potíží.“

Otázka č. 6: **Má podle Vás G4S natolik dobré jméno a pověst, aby jen sama značka společnosti oslovila velký počet uchazečů?**

„Často se setkáváme s uchazeči, kteří značku G4S znají jen okrajově, případně neznají vůbec. Tato skutečnost je daná charakterem poskytovaných služeb – cashové služby poptávají a využívají zejména komerční subjekty (banky, obchody, čerpací stanice apod.).“

Otázka č. 7: **Jakým způsobem se snažíte oslovit uchazeče o zaměstnání a co považujete za nejúčinnější nástroj?**

„Využíváme jak tradiční cesty prezentace – inzerce, pracovní portály, tak i stále více se rozšiřující služby sociálních sítí, spolupráci při různých společenských akcích, prezentace na pracovních veletrzích.“

Otázka č. 8: **Ve které oblasti (v rámci získávání a výběru zaměstnanců) by se mohla společnost ještě více zlepšit nebo má určité rezervy oproti konkurenci?**

„Prostor na zlepšení je vždy. Aktuálně vidím prostor na zlepšení například v marketingové prezentaci společnosti a ve flexibilitě fungování celého náborového procesu.“

8 Vyhodnocení výzkumných otázek

Na začátku praktické části této práce byly stanoveny tři hlavní výzkumné otázky, pomocí kterých byl dotazník sestaven. Tyto tři výzkumné otázky byly doplněny o otázky zaměřující se především na spokojenost uchazečů s průběhem výběrového řízení. S průběhem výběrových řízení byla velká většina respondentů spokojena.

Otázka č. 1: **Jaké nástroje uchazeči nejčastěji využívají při hledání nového zaměstnání?**

Z dotazníkového šetření je více než zřejmé, že uchazeči, kteří se hlásili o práci ve společnosti G4S, využívají v drtivé většině nejčastěji internetové pracovní portály. Nejvíce pozornosti by tedy měla společnost klást právě na tuto oblast, nízké procento na ostatních odpovědích však naznačuje výrazný prostor pro zlepšení na ostatních metodách propagace volných pracovních míst.

Otázka č. 2: **Co lze považovat za nejdůležitější faktory, podle kterých si uchazeči o zaměstnání vybírají svého budoucího zaměstnavatele?**

Jako nejdůležitější faktor při hledání nové práce považují zaměstnanci náplň své budoucí práce, doplněno o výši mzdového ohodnocení a místa výkonu práce. Zde však musíme výsledky s ohledem na pozdější genderové rozdělení posuzovat opatrně, protože jak nám právě toto rozdělení naznačilo, mužům záleží především na náplni práce spolu s mzdovým ohodnocením, kdežto ostatní faktory nebyly pro muže důležité v takové míře jako u žen. Ženy preferují mix nejen správné náplně práce a mzdového ohodnocení, ale zároveň místa výkonu práce. Vyšší hodnoty byly spatřeny i u ostatních faktorů, jako jsou benefity nebo pracovní kolektiv.

Otázka č. 3: **Ve kterých činnostech by se měla společnost G4S více angažovat, aby dokázala přilákat více uchazečů o zaměstnání?**

Dle výsledků z dotazníkového šetření, které naznačují, že jedním z hlavních faktorů při výběru budoucí pracovní pozice je především náplň práce, je společnosti G4S doporučeno soustředit se více na oblast marketingových aktivit. Tento názor zastává i manažerka náboru, která si myslí, že společnost G4S má rezervy právě v marketingové prezentaci. To vše je zároveň zapříčiněno zároveň tím, že G4S má své zákazníky především velké obchodní společnosti.

9 Návrhy a doporučení společnosti

Společnosti je doporučeno soustředit své marketingové aktivity především na správné využití Employer Brandingu. Tuto oblast považuji za primární pro potencionální rozvoj společnosti nejen v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Tato společnost má jako své zákazníky především velké komerční subjekty, proto se o této práci těžko dozvídají lidé, kteří s ní ještě nepřišli do styku. Budování značky a rozšiřování povědomí mezi potencionální uchazeče může pomoci nejen oslovit správnou cílovou skupinu uchazečů, ale zároveň vzbudit hrdost mezi svými současnými zaměstnanci a snížit tím fluktuaci, která má na oblast získávání a výběru zaměstnanců nemalý vliv. Zároveň tím můžeme snížit náklady na získávání zaměstnanců, pomoci budovat firemní kulturu a v neposlední řadě zvýšit zájem o otevřené pozice.

Tomuto doporučení napovídají i výsledky z dotazníkového šetření, kde možnost odpovědi „Náplň práce“ byla v rámci nejdůležitějších uchazečských faktorů uváděna nejčastěji, proto by společnost měla uchazeče oslovit především s nabídkou zajímavé a zodpovědné práce, kterou veřejnosti prospívají. Tuto oblast podporuje i manažerka nábory a péče o zaměstnance, která zmiňuje, že právě marketingové aktivity jsou oblastí, kde by se společnost G4S měla více angažovat. Zároveň by společnost měla v rámci budování Employer Brandu poskytnout větší vhléd uchazečům do charitativních aktivit a důležitých prospěšných projektů, které G4S pro veřejnost dělá, aby tím zvýšila povědomí právě o své značce.

Budování Employer Brandu však napomůže společnosti G4S především do budoucna. Z výsledku dotazníkového šetření je zřejmé, že o práci v G4S se zajímají především lidé ve věku 18-29 let, proto společnost musí brát v potaz fakt, že právě mladší uchazeče dokáží oslovit poněkud odlišné metody než uchazeče starší. To zmiňuje i Klusoň, zakladatel společnosti Proudly (2018): *„Doporučuji komunikovat multimediálně a pomocí co nejpestřejšího komunikačního mixu. Mladou generaci navíc obzvláště zajímá firemní kultura, zda je ve firmě kreativní prostředí a jací jsou zaměstnanci. To přes obyčejný text v krátkém čase ukážete těžko. Mnohem věrohodněji a efektivněji funguje, když to ukážete na fotografiích nebo videu.“*

Při budování značky lze využít nejrůznějších nástrojů, například:

- Pravidelné účasti na společenských, sportovních nebo zážitkových akcích,
- akce pro zaměstnance,
- prezentace na sociálních sítích,
- aktivní společenská odpovědnost,
- vhodně umístěná bannerová reklama (Google AdWords),
- pořadatelství charitativních projektů,
- spolupráce se středními školami apod.

Z důvodu, že podnikatelské prostředí společnosti G4S je poměrně specifické, je důležité být vždy o krok před konkurencí. Proto je společnosti zároveň doporučeno, aby se pokusila především mladé uchazeče o zaměstnání zaujmout moderní a netradiční nabídkou zaměstnání. To lze například náborovým videem, ve kterém nás provede manažer či personalista společnosti, představí volnou pracovní pozici a odprezentuje hlavní výhody a motivační faktory, které upoutají pozornost potenciálních uchazečů o zaměstnání. Vhodné je rovněž zapojení zaměstnanců, kteří představí hlavní výhody, které jim zaměstnání u společnosti G4S přineslo.

Náborové video lze pojmout formálně, ale zároveň formou chytlavé scény nebo příběhu. Zároveň se tyto materiály mohou využít k získávání zaměstnanců, ale rovněž k budování kvalitního Employer Brandu, jako propagace svých primárních podnikatelských aktivit.

Nejpodstatnější doporučení společnosti G4S se tedy opírá zejména o budování Employer Brandu a snahu dostat se více do povědomí potenciálních uchazečů. Doporučeno je zároveň moderněji prezentovat pracovní pozice pro uchazeče ve věkovém rozmezí 18-29 let, a to především na pracovní pozici „Bezpečnostní pracovník“, kde je toto zastoupení v nejvyšší míře.

Závěr

V teoretické části této práce jsme vymezily pojmy i postupy, které jsou nedílnou součástí získávání a výběru zaměstnanců v podniku. Utvrzují nás zároveň v tom, že v době, kdy je situace na trhu práce poměrně složitá a každá společnost musí svádět v boji o každého uchazeče poměrně usilovný boj, se vyplatí aktivně a efektivně pracovat především na procesech získávání a výběru zaměstnanců a stále se je snažit vylepšovat.

V praktické části jsme byli seznámeni se společností G4S, respektive s její divizí G4S Cash Solutions (CZ) a.s., která se specializuje na peněžní služby. Zaměřili jsme se především na řadové pozice „Zpracovatel hotovosti“ a „Bezpečnostní pracovník“, kde se odehrává to nejpodstatnější v této oblasti podnikání a kde jsou právě tito zaměstnanci motorem celé společnosti. Právě u těchto zaměstnanců, respektive uchazečů o tyto pozice bylo provedeno dotazníkové šetření, kde nás zajímalo i v závislosti na výzkumných otázkách z úvodu praktické části především to, jaké nástroje využívají při hledání volného pracovního místa a co považují za nejdůležitější faktory při hledání práce.

Proveden byl rovněž strukturovaný rozhovor, který účelně doplnil informace získané z dotazníkového šetření. Jako důležitá informace zde byla zmíněna velká míra fluktuace, která má velký vliv právě na procesy získávání a výběru zaměstnanců. Při velkém procentu fluktuace musí být proces získání zaměstnanců podstatně rychlejší, ve větší míře a s relativně nižšími nároky. Proces výběru musí rovněž fungovat především rychle, pružněji a efektivněji. To vše jsou důvody, které snižují úroveň těchto procesů, a proto by společnost měla v první řadě klást důraz především na snížení fluktuace svých řadových zaměstnanců.

Společnosti bylo doporučeno soustředit se především na oblast Employer Brandingu a dostat se do povědomí více běžným lidem, a nikoliv jen svým klientům, kterými jsou velké obchodní subjekty. Doporučeno bylo rovněž prezentovat svá volná pracovní místa modernějšími způsoby, protože právě mladí lidé ve věkovém rozmezí 18–29 let tvoří nejpočetnější skupinu uchazečů o zaměstnání.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5768-1.

d' AMBROSOVÁ, Hana a kol. (2011). *Abeceda personalisty*. 4. vydání. Olomouc: Anag. ISBN: 978-80-7263-646-4.

DREXLEROVÁ, Jana (2015). *Potvrzení o zaměstnání. Pracovněprávní předpisy: Průvodce*. Praha: Ermat. ISSN: 1214-5025.

DUDA, Jiří (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: KEY Publishing. ISBN: 978-80-87071-89-2.

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

KOUBEK, Josef (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline (2002). *Personalistika*. Přeložil BLÁHA Jiří, přeložila KAŇÁKOVÁ Zdeňka, přeložil MATEICIUC Aleš. Praha: Computer Press. ISBN: 80-7226-515-6.

HRONÍK, František (2012). *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. Brno: Era. ISBN: 80-86517-20-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grafa. ISBN: 975-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata (2012). *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3269-5.

STÝBLO, Jiří (2014). *Proč personální plánování a jeho optimalizace. Praktická personalistika*. Olomouc: Anag. ISSN: 2336-5072.

URBAN, Jan (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN: 80-86395-46-4.

Internetové zdroje

HAVLÍČKOVÁ LIŠKOVÁ, Dana (2017). GDPR – praktické rady pro HR. *HR News* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/gdpr-prakticke-rady-pro-hr-id-3218600>.

KLUSOŇ, Jan (2018). *Employer Branding: Situace na trhu práce silně nahrává do karet právě uchazečům* [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.kvalitni-zivot.cz/kariera/jan-kluson-situace-na-trhu-prace-silne-nahrava-do-karet-prave-uchazecum>

STÝBLO, Jiří (2006). Proměny získávání a výběru zaměstnanců. *Práce a mzda* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv-casopisu/prace-a-mzda/>

Webové stránky společnosti G4S [online]. 2018 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.g4s.cz/cs-cz>

Zákony

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam obrázků

Obrázek 1: Metody získávání zaměstnanců	13
Obrázek 2: Logo společnosti G4S	27
Obrázek 3: Rozdělení jednotlivých divizí společnosti G4S	28

Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů	32
Graf 2: Jakým způsobem se uchazeči dozvěděli o volné pracovní pozici	33
Graf 3: Co považovali uchazeči za nejdůležitější faktor při hledání nové práce	34
Graf 4: Jak firemní webové stránky G4S působily na uchazeče	35
Graf 5: Informovanost uchazečů o pracovní pozici	36
Graf 6: Informovanost uchazečů o průběhu výběrového řízení	37
Graf 7: Profesionalita personálu společnosti G4S	38
Graf 8: Hodnocení celkové doby výběrového řízení	39
Graf 9 - Věkové rozdělení dle pohlaví	40
Graf 10: Nejdůležitější faktory uchazečů – muži	41
Graf 11: Nejdůležitější faktory uchazečů – ženy	42

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Dobrý den,

rád bych Vás poprosil o vyplnění dotazníku pro mou bakalářskou práci na téma „Získávání a výběr zaměstnanců v podniku.“ Studuji ve 3. ročníku na Českém vysokém učení technickém v Praze a zároveň pracuji jako Specialista HR na personálním oddělení společnosti G4S.

Dotazník je zcela anonymní, respondent ho vyplňuje dobrovolně. Dotazník slouží ke studijním účelům tazatele a slouží rovněž jako podklad k možnému vylepšení stávajícího náborového procesu společnosti G4S.

Děkuji Vám za zpětnou vazbu a věřím, že Vaše poznatky využiji ve prospěch nejen můj, ale i společnosti G4S a společně pomůžeme ještě více vylepšit náborový proces G4S a tím ho zároveň zpříjemnit pro budoucí zaměstnance společnosti G4S.

Jan Zeman

1. Vyplňte Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

2. Vyplňte Váš věk

- 18 – 29
- 30 – 45
- 46 – 59
- 60+

3. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou společnost G4S nabízela?

- Pracovní portál (jobs.cz, prace.cz, apod.)
- Jinde z internetu
- Inzerát v novinách
- Billboard
- Sociální síť
- Reklama v rádiu
- Úřad práce
- Od členů rodiny nebo přátel
- Jiné

4. Co pro Vás bylo nejdůležitější při hledání nové práce?

- Místo výkonu práce
- Náplň práce
- Mzdové ohodnocení
- Benefity
- Pracovní kolektiv
- Firemní pověst
- Možnost profesního růstu
- Možnost rychlého nástupu do zaměstnání
- Jiné

5. Prohlížel/a jste si na internetu před odesláním žádosti o zaměstnání firemní webové stránky G4S?

- Ano
- Ne

6. Jak na Vás působily firemní webové stránky společnosti G4S? (Odpovězte v případě, že jste u otázky č. 5 odpověděl/a „Ano“)

- Velmi dobře, pomohly mi při výběru pracovní pozice
- Dobře, ale neměly zásadní vliv na můj výběr
- Navštívil/a jsem je pouze ze zvědavosti
- Špatně, nenalezl/a jsem, co jsem potřeboval/a

7. Myslíte si, že jste byl/a před nástupem do zaměstnání dostatečně informován/a o pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?

- Zjistil/a jsem vše, co jsem potřeboval/a
- Na malé výjimky ano
- Na hodně věcí jsem se musel/a doptávat
- Nejistil/a jsem nic

8. Jak dobře jste byl/a seznámen/a po kontaktování personalistou s dalším průběhem přijímacího řízení?

- Velmi dobře
- Spíše dobře
- Spíše špatně
- Špatně

9. Působil na Vás personál společnosti G4S v průběhu náboru profesionálně?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Jak byste ohodnotil/a celkovou dobu přijímacího procesu před nástupem do zaměstnání?

- V pořádku
- Nevadila mi
- Přišla mi delší, než je obvyklé
- Byla velmi dlouhá, vadilo mi to

Návrhy na zlepšení:

(Zde můžete heslovitě uvést Váš návrh na zlepšení náborového procesu, příp. co Vám bylo v průběhu tohoto procesu nejméně/nejvíce příjemné. Tato otázka je nepovinná.)

.....

.....

.....

