

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Hurisová Monika

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Monika Hurisová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Methods of recruitment in selected organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody získávání zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, metody získávání pracovníků, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Thomas. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. Vyd. 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení teoretická východiska a vývoj. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PILÁŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- THOMSON, R. Řízení lidí : Managing people. Vyd. 1. české. Praha : ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
- Vědecké články např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 18. 3. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. března 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při zpracování této diplomové práce. Za její cenné připomínky a ochotu. Zároveň děkuji společnosti GTS Czech spol. s.r.o. za umožnění provádět výzkum uvnitř společnosti a konkrétně řediteli HR Ing. Petru Draxlerovi, dále personalistkám Bc. Martině Pecka a Lence Jaré za přístup a pomoc při poskytování materiálů a informací nutných k vypracování diplomové práce. V neposlední řadě děkuji všem, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Methods of recruitment in selected organization

Souhrn

Diplomová práce se zabývá metodami získávání zaměstnanců. Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit způsob zabezpečení oblasti metod získávání zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a případně zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Kvalitní tým je více než poloviční zárukou úspěšnosti dané společnosti. Klást si otázku ohledně potřeby zabezpečení optimálního počtu schopných a motivovaných zaměstnanců, je pro každou společnost více než aktuální a téměř nutné právě v důsledku postupující globalizace.

V praktické části bakalářské práce je charakterizována společnost GTS Czech spol. s r. o., která poskytne přehled o dosavadním systému využívaných metod získávání zaměstnanců a fungování personálního oddělení ve zkoumané oblasti. V závěru práce jsou zpracovány veškeré praktické informace a výsledky, které byly zjištěny pomocí strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Z práce vyplývá, že společnost má nedostatek kvalitních uchazečů. Proto jsou na základě zjištěných výsledků doporučeny návrhy řešení zaměřující se na spolupráci se školami a další metody podporující pověst a prestiž společnosti.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, výběr a získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, organizace, výzkum

Summary

This thesis deals with methods of recruitment. The main goal of this work is to identify and evaluate the means of securing the method recruitment methods in terms of a particular company and the deficiencies found propose opportunely solution. Quality team is of more than half a guarantee of success of the company. Ask questions about the needs of the optimal number of capable and motivated employees is for each company over the current and almost necessary precisely because of advancing globalization.

In the practical part of this thesis there is characterized by GTS Czech Ltd., which provide an overview of the current system of methods used to recruit employees and the functioning of the human resources division within the study section. In the conclusion, all the practical information and results are processed that have been identified through a structured interviews and a questionnaire survey. The work suggests that the company has a shortage of quality applicants. Therefore, based on the findings recommended solution proposals focusing on cooperation with schools and other methods of supporting the reputation and prestige of the company.

Keywords: Human resources management, selection and recruitment, methods of recruitment, organization, research

Obsah:

1	Úvod.....	7
2	Cíl a metodika.....	9
2.1	Cíl.....	9
2.2	Metodika	9
3	Teoretická východiska	11
3.1	Úvod do problematiky.....	11
3.2	Pojetí a význam personální práce.....	12
3.2.1	Personální strategie	12
3.2.2	Personální politika	13
3.2.3	Řízení lidských zdrojů	13
3.2.4	Zajišťování funkce personalisty.....	14
3.2.5	Personální marketing	15
3.2.6	Zdroje zaměstnanců	16
3.3	Zabezpečování lidských zdrojů.....	18
3.3.1	Proces obsazování volných pracovních míst	18
3.3.2	Volné pracovní místo.....	19
3.3.3	Vytváření a analýza pracovních míst.....	19
3.3.4	Plánování v personální oblasti	21
3.4	Získávání zaměstnanců	23
3.4.1	Podmínky pro získávání zaměstnanců.....	23
3.4.2	Formulace nabídky zaměstnání	24
3.4.3	Volba metod získávání zaměstnanců	25
3.4.4	Metody získávání zaměstnanců	26
3.4.5	Hodnocení efektivnosti metody získávání zaměstnanců	35

3.4.6	Volba dokumentů požadovaných od uchazečů.....	35
3.4.7	Předběžný výběr uchazečů a kritéria	36
3.5	Shrnutí teoretických východisek	39
3.5.1	Současné překážky na trhu práce.....	39
4	Vlastní zpracování	40
4.1	Historie společnosti GTS Czech	40
4.2	Ekonomické ukazatele společnosti GTS Central European Holding.....	40
4.3	Zaměstnanci společnosti GTS Czech.....	41
5	Vyhodnocení provedeného výzkumu	44
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	44
5.2	Vyhodnocení rozhovorů.....	54
5.2.1	Charakteristika personálního oddělení GTS	54
5.2.2	Plánování zaměstnanců v GTS	55
5.2.3	Proces získávání zaměstnanců v GTS	57
5.2.4	Zdroje a metody získávání zaměstnanců v GTS.....	59
6	Shrnutí výsledků a diskuse	64
6.1	Návrhy a doporučení	66
6.1.1	Spolupráce s vysokými školami a studenty	67
6.1.2	Videodotazník	71
6.1.3	Struktura dotazníku.....	72
6.1.4	Sociální síť a personální marketing	72
7	Závěr	75
8	Seznam použitých zdrojů.....	77
9	Přílohy.....	81

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Analýza vnějších a vnitřních vlivů při plánování lidských zdrojů	13
Tabulka 2: Změny na pracovním trhu.....	15
Tabulka 3: Metody získávání zaměstnanců dle vnitřních a vnějších zdrojů	26
Tabulka 4: Pracovní portály.....	28
Tabulka 5: Nábor nových zaměstnanců.....	42
Tabulka 6: Otevřené pozice pro rok 2014	43
Tabulka 7: Způsob kontaktování GTS.....	45
Tabulka 8: Rychlost komunikace personalistů s uchazeči.....	48
Tabulka 9: Preference kontinuity oboru a zaměstnání.....	53
Tabulka 10: Absolventský program.....	68
Tabulka 11: Ceník videodotazníků	71
Tabulka 12: Služby v rámci Brandingu	74
Tabulka 13: Účel personálních činností.....	II
Tabulka 14: Významní zákazníci	VII
Tabulka 15: Výnosy z telekomunikačních služeb za rok 2013	IX
Tabulka 16: Hodnocení důležitosti položek respondenty.....	XX
Tabulka 17: Karta zaměstnance	XXVI
Tabulka 18: Automatické poděkování.....	XXVI
Tabulka 19: Služby univerzitním vystavovatelům	XXX

Seznam grafů:

Graf 1: Před ucházením o pracovní místo u GTS jsem společnost:	44
Graf 2: Důvody zájmu o práci ve společnosti GTS	47
Graf 3: Způsob přijímacího řízení	49
Graf 4: Důvody nástupu do zaměstnání u GTS	51
Graf 5: Výnosy z telekomunikačních služeb z a rok 2013	IX
Graf 6: Podíl mužů a žen	XI
Graf 7: Struktura vzdělání.....	XI

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Ukázka profilu GTS na Jobfairs.....	73
Obrázek 2: Postup při obsazování volných pracovních míst.....	I
Obrázek 3: Mezinárodní síť	V
Obrázek 4: Metropolitní síť	VI
Obrázek 5: Síť GTS v ČR.....	X

1 Úvod

Ve společnosti má svůj význam personalistika, která se věnuje řízení a vedení lidí. Personalistika má za úkol zabezpečit společnosti dostatek schopných a motivovaných lidí, prostřednictvím nichž se daří dosahovat strategických cílů společnosti. Investice do lidských zdrojů představují pro společnost nezbytnou součást jejich strategie, jelikož na lidech stojí celé fungování společnosti. Proto zdroje investované především do správného nábory lidského kapitálu by neměly být společností podceňovány. Jak naplnit strategii celé společnosti a jak získat takové lidi, aby pomáhali společnosti tuto strategii plnit?

V práci je zkoumána oblast personalistiky, tzn. personální strategie, která se zabývá zajištěním lidských pracovních sil a zdrojů. Na změny strategie společnosti musí reagovat především personální činnosti a přizpůsobovat jí tak svou činnost pro své potřeby. Společnosti potřebují kvalitní personál, který dokáže pracovat v prostředí neustálých změn a vytvářet konkurenční výhody ve společnosti. Získávání a následný výběr špatné osoby pro určitý výkon práce může být nákladný. Čas a náklady spojené s reklamou, agenturními poplatky, pohovory s uchazeči se projeví v negativních dlouhodobých finančních a nefinančních dopadech přijmutím špatného člověka. Vyhledávání a přijímání zaměstnanců s cílem rozhodnout a vybrat správnou osobu je v dnešní době kritické a významné pro úspěch společnosti. 21. století je složitým dynamickým obdobím kladoucím vysoké nároky na vedení a rozvoj příštích talentů společnosti.

Konkrétním postupem, kterým se práce zabývá, je samotná problematika zajištění lidského kapitálu – konkrétně zvolení jednotlivých metod při získávání zaměstnanců vedoucí k efektivnímu výběru zaměstnanců. Metody získávání a samotný výběrový proces je jednou z mnoha činností, které má personální oddělení na starosti. Má za úkol z celkového počtu uchazečů vybrat jednoho nejvhodnějšího uchazeče na dané pracovní místo. Vybrat člověka do pracovního týmu je obtížná a odpovědná činnost. Úspěšný výběr zaměstnanců může značně přispět k úspěšnosti celé společnosti. V opačném případě to může vést nejen k vyšším finančním nákladům při nutnosti výběr opakovat, ale i k dlouhodobé nejistotě zaměstnanců, stagnaci společnosti a dalším potížím. Správný výběr zaměstnanců byl, je a vždycky bude obtížný. V důsledku vývoje společnosti to platí dvojnásob a je nutné mít vhodně nastavený a propracovaný celý proces nábory zaměstnanců a plánovat lidské

zdroje nejen pro současnost, ale i pro budoucnost. Zabezpečování zaměstnanců je ovlivněno mnoha aspekty, které je potřeba brát v úvahu nejen při plánování zaměstnanců.

Co si pod jednotlivými metodami získávání konkrétněji představit a co personalista všechno musí provést, aby vybral onoho správného uchazeče, je uvedeno a rozebráno v teoretické části práce – získávání zaměstnanců. Důležité je pro úvod zmínit, že každá společnost, ať už je velká, střední nebo malá by se měla zajímat o své zaměstnance a přemýšlet o svých potřebách a pracovní síle. Z toho důvodu jsou zpravidla součástí společnosti personální oddělení tzv. HR oddělení, která musí tento proces uskutečňovat a zajišťovat komplexní výkon veškeré personální agendy spojené zejména s aktivním výběrem a přijímáním zaměstnanců. Mimo jiné v současné době existuje řada outsourcingových společností, kterým jsou tyto činnosti přenechávány. Personální agentury se aktivně zaměřují na získávání zaměstnanců jednotlivým společnostem a uspořádávají celý průběh přijímacího procesu, resp. jednotlivá kola.

Při hledání nových zaměstnanců se často personalista pohybuje na trhu práce. K trhu práce neodmyslitelně patří nezaměstnanost. S pojmem nezaměstnanost se práce bude zabývat v souvislosti s překážkami se získáním zaměstnanců. Nezaměstnanost je obecně brána jako negativní jev. Příliš vysoká nezaměstnanost představuje obtížné podmínky pro uchazeče, naopak nízká nezaměstnanost obtížnou situaci pro zaměstnavatele, resp. personalisty, kteří musejí s takovým jevem pracovat. Situace na trhu za posledních 5 let byla taková, že lidí na trhu práce bylo spíš více, než méně. Jelikož nových pracovních příležitostí ubylo, společnosti propouštěli, takže obecně se získávali zaměstnanci snáze. Nyní se trh začíná ozdravovat a začíná se otevírat více nových pozic, což je z pohledu trhu a ekonomiky žádoucí. Z toho vyplývá, že čím více otevřených pozic na trhu práce je, tím konkurenceschopnější prostředí trh práce představuje. Pro společnosti pak tato situace znamená větší boj získat kvalitnějšího uchazeče. Stále více zaměstnavatelů proto v poslední době věnuje značnou pozornost správnému náboru zaměstnanců, aby společnost obstála na konkurenčním trhu, dosahovala dlouhodobé prosperity a uspokojovala specifické potřeby zaměstnanců, např. v podobě nabídky perspektivního zaměstnání.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody získávání zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků doporučit vhodná opatření.

Dílní cíle představují:

- zpracovat teoretická východiska,
- charakterizovat společnost GTS Czech spol. s r.o.,
- realizovat rozhovory se zaměstnanci a analyzovat dosavadní systém metod získávání zaměstnanců ve společnosti GTS Czech spol. s r.o.,
- zhodnotit oblast metod získávání zaměstnanců a stanovit jednotlivé výhody a nevýhody společnosti GTS Czech spol. s r.o.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. První část práce je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů a prostudováním odborné literatury a legislativy. Obsahuje teoretické informace o důležitosti personálního řízení, procesu získávání a vymezení jednotlivých metod získávání zaměstnanců.

Vlastní přínos práce je uveden ve druhé části. Druhá část práce obsahuje praktické informace získané na základě výstupů z kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Charakteristika společnosti je zpracována studiem firemních publikací, vnitropodnikových dokumentů a webových stránek. Takto získané informace představují sekundární analýzu. Personální studie je zpracována na základě sběru dat, poznatků a získaných informací o společnosti, poskytované zejména HR oddělením společnosti. Mnohé informace byly získány prostudováním interních dokumentů, poskytnutých přímo HR manažery společnosti a vlastním pozorováním a fungováním ve společnosti. Byla provedena analýza stávajících zaměstnanců a analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců. Konkrétně bylo zjišťováno, jak jsou tyto procesy v současné době zajišťovány (formy, metody, nástroje) s ohledem na potřeby společnosti. Dále byla použita metoda

dotazníkového šetření, kde dotazník byl náhodně rozeslán každému třetímu zaměstnanci na e-mailovou adresu, z různých úseků společnosti. Výběrový soubor statistického šetření představoval 150 náhodných zaměstnanců společnosti GTS Czech v Praze – na Floře. Z celkového počtu bylo navráceno 127 dotazníků, z toho 6 dotazníků muselo být vyřazeno z šetření, protože respondenti nebyli přijati na hlavní pracovní poměr, ale jako brigáda. Soubor představoval 121 dotazníků a návratnost dotazníků byla 81%. Nahodilí respondenti obdrželi dotazník e-mailovou poštou, přičemž byla zachována jejich anonymita. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 3.11.2014 do 3.12.2014. Dotazník byl zaměřen na oblast metod získávání zaměstnanců, a to konkrétně jakým způsobem byli jednotliví zaměstnanci přijati do společnosti. Otázky byly formulovány tak, aby bylo zjištěno, z jakého důvodu stávající zaměstnanci reagovali na pracovní nabídku GTS, jakým způsobem preferují hledání nových pracovních míst a co je pro ně při výběru zaměstnání důležité. V neposlední řadě smyslem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost a celkový dojem z průběhu výběrového řízení. Celkem dotazník obsahoval 29 otázek, z čehož závěrečná část dotazníku zjišťovala preferenci kontinuity studovaného oboru a současného zaměstnání. K vyhodnocení dotazníků byl využit program Microsoft Excel, tj. k vyjádření absolutních a relativních četností a k následnému vytvoření tabulek a grafického znázornění.

Při zjišťování konkrétnějších informací ohledně náboru zaměstnanců byly vedeny tři rozhovory s ředitelem HR a s dvěma HR manažerkami, týkající se činnosti personálního oddělení ve společnosti. Rozhovory proběhly polostrukturovanou formou, při níž nebyl přesně stanovený počet otázek. Dotazovaný dostával možnost vyjádřit se a sděloval to, co považoval za podstatné. Rozhovory s HR manažerkami byly vedeny samostatně a byly zaměřeny na jednotlivé metody získávání do společnosti GTS a na celkový průběh obsazování volných pracovních míst s uvedením příkladů pro konkrétní pracovní pozici – Zástupce telefonického centra. V neposlední řadě na vývoj používaných metod získávání zaměstnanců za poslední roky fungování společnosti. Další rozhovor byl veden s ředitelem HR úseku řízení lidských zdrojů, který poskytl souhrnné informace ohledně plánování a potřeb zaměstnanců, vytváření pracovních míst a jaké problémy v této souvislosti řeší. Obdržené informace byly doplněny osobními zkušenostmi a praxí. Závěrem jsou navržena doporučení k odstranění mezer vedoucí ke zlepšení v procesu získávání zaměstnanců. Jednotlivé návrhy byly následně prokonzultovány s HR oddělením.

3 Teoretická východiska

Úvodní část práce nejprve poukazuje na důležitost a provázanost určitých personálních pojmů a činností a také na význam personalistiky ve společnosti. Následující část práce se zabývá konkrétní personální činností - procesem získávání zaměstnanců a zaměřuje se na problematiku jednotlivých metod. V závěru práce je zmíněn pracovní trh a jeho současné překážky související s náborem zaměstnanců.

3.1 Úvod do problematiky

V personalistice neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíše se jedná o soubor určitých zásad či metod a proto se přístupy k personální práci liší (Dvořáková a kol., 2007). Základem úspěšnosti společnosti je tedy uvědomění si hodnoty zaměstnanců představující největší bohatství společnosti, a že řízení rozhoduje o tom, zda společnost na trhu bude úspěšná, či nikoliv (Hurisová, 2013; Koubek, 2007).

Protože jsou to právě lidé, kteří uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání, Koubek (2007) vysvětluje: *„Zaměstnanci jsou nejvýznamnějším zdrojem, který má společnost k dispozici a na trhu se stávají i zdrojem nejdražším (zejména, pokud jde o pracovníky kvalifikované). Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že úspěšnost a konkurenceschopnost zaměstnanců má velkou váhu a je do jisté míry závislá na lidských faktorech a jejich schopnostech, pracovním chování, spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. Péče o zaměstnance se stala nezbytnou součástí moderní personální práce a je na ni kladen stále rostoucí tlak.“*

Amstrong (2007) také uvádí, že pro růst a vývoj každé společnosti jsou klíčoví právě její zaměstnanci, bez kterých se společnost nemůže rozvíjet. To je rozhodující důvod proč by měl být kladen důraz na rozhodování o záměrech a plánech společnosti v podobě metod týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a udržování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů (Hurisová, 2013).

Šikýř (2012) obecně definuje personalistiku jako řízení a vedení lidí, resp. vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají práci uvedenou pracovním vztahem a pracovní právními předpisy (Hurisová, 2013).

3.2 Pojetí a význam personální práce

Podle mnoha teorií, aby mohla společnost fungovat, potřebuje shromáždit, propojit, rozvíjet a umět využívat tyto zdroje:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje (Koubek, 2007).

Koubek (2007, s. 15) stručně definuje: „Personální práce zahrnují všechno, co se týká člověka a jeho práce ve společnosti, včetně toho, co v životě zaměstnance v jeho práci ve společnosti ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“

Personální práce podle Dvořákové (2012) ovlivňuje nábor zaměstnanců, jejich stabilizaci, pracovní spokojenost a motivaci. Šikýř (2012) tvrdí, že úkolem personalistiky je zabezpečit dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, čímž dosahuje strategických cílů společnosti (Hurisová, 2013).

3.2.1 Personální strategie

Reprezentuje a vychází ze záměrů v oblasti dlouhodobých cílů společnosti týkajících se pracovních sil a zdrojů a jejich využívání (Ambrosová a kol., 2009). Personální strategie je východiskem personálního řízení, tedy již konkrétní činností směřující k naplnění strategických cílů a celé strategie společnosti (Hurisová, 2013; Koubek, 2007).

Dle Šikýře (2012) personální strategie obecně odpovídá na otázky spojené s potřebou zaměstnanců a pokrytím potřeby zaměstnanců:

- Kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat?
- Kde a jak potřebné zaměstnance získá?

Dle Dvořákové (2012) se personální strategií rozumí přizpůsobování počtu a struktura pracovníků aktuální poptávce po svých službách a produkci.

Jak je výše zmíněno, personální strategie v sobě zahrnuje dlouhodobé plánování lidských zdrojů, které zpravidla vychází z analýzy vnějších a vnitřních vlivů a z kterých je potřeba vycházet při přípravě přijímacího řízení. Vajner (2007) definuje například:

Tabulka 1: Analýza vnějších a vnitřních vlivů při plánování lidských zdrojů

Analýza vnějších vlivů	Analýza vnitřních vlivů
<ul style="list-style-type: none"> - vládní politika v oblasti zaměstnanosti (např. různá daňová zvýhodnění), - respektování a dodržování Zákoníku práce, - dlouhodobý trend nezaměstnanosti, - stav zaměstnanosti, úroveň mezd a životní podmínky - trend přijímání pracovníků v konkurenčních firmách, - ekonomické, sociální a politické podmínky v daném regionu aj. 	<ul style="list-style-type: none"> - odchody do důchodu, mateřskou dovolenou, - ukončení pracovních smluv, výpovědi, - úmrtí, - požadavky jednotlivých úseků, - strategie firmy od níž odvíjející se počty a dovednosti zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování dle Vajnera (2007)

3.2.2 Personální politika

Personální politiku je možno chápat jako systém relativně stabilních zásad, metod a nástrojů, kterými se společnost při rozhodování a personálních činnostech řídí. Definuje „obecný způsob jednání“, filozofii a hodnoty společnosti v souladu s naplňováním podnikatelské strategie (Ambrosová a kol., 2009; Hurisová, 2013; Kociánová 2010).

3.2.3 Řízení lidských zdrojů

Odborná literatura (Amstrong, 2007; Koubek, 2007; Ambrosová a kol., 2009) uvádí, že řízení lidských zdrojů je oproti personálnímu řízení moderní a strategické. Řízení lidských zdrojů Amstrong (2007) definuje jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, tj. lidí ve společnosti.

Koubek (2007) vnímá řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci personální práce. Kdy se stává jádrem řízení společnosti, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Horalíková (2004) souhlasí s tím, že novým postavením personální práce se vyjadřuje význam jedince a společnosti, lidské pracovní síly a jako nejdůležitějšího vstupu společnosti. Ambrosová a kol. (2009) vnímají řízení

lidských zdrojů jako proces přijímání rozhodnutí v oblasti lidských (zaměstnaneckých) vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i společnosti.

3.2.4 Zajišťování funkce personalisty

Potřeba nábory a výběru zaměstnanců je neustále ve společnostech aktuální. Úkolem je podpora managementu společnosti, aby jednal efektivně v otázkách zaměstnávání a rozvoje pracovníků a vzájemných vztahů. Pro personální práci ve společnosti je nutné vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru a jeho začlenění v organizační struktuře a postavení personálního ředitele v hierarchii řízení. Pokud je například ve velké společnosti personální útvar podřízen přímo generálnímu řediteli a personální ředitel je na stejné úrovni řízení jako ostatní výkonní ředitelé, pak řízení lidských zdrojů má formálně vytvořené podmínky a není druhořadou aktivitou vykonávanou proto, že musí být plněny pracovněprávní povinnosti zaměstnavatele (Amstrong, 2006).

Zpravidla existuje osoba, která tento proces musí uskutečňovat, jsou to manažeři, vedoucí zaměstnanci nebo přímo personalisti. Co se týká malých společností, místo personalisty vytvořeno být nemusí (ekonomicky nevýhodné), proto obvykle tuto činnost má na starosti jedinec, většinou majitel společnosti (vrcholový manažer), nebo častokrát osoba, která není přímo určena. Pro potřeby této práce dále už jen personalista. Čím větší společnost, tím je nutné podpory personálního oddělení, tzn. personalistů. U velkých společností je zřizováno personální oddělení s hojným počtem personalistů zaměřujících se na jednotlivou personální činnost (výběr, hodnocení, péče, vzdělávání atd.) (Dvořáková a kol. 2007).

V současnosti je velice aktuální přenechávat tuto činnost poskytovatelům personálních služeb, jako součást outsourcingu personálních činností. Společnost tím využívá vnější zdroje, uspoří na nákladech, minimalizuje rizika a přístupy ke znalostem a především se může orientovat na hlavní personální činnost. Personální agentury tyto činnosti přebírají a aktivně se zaměřují na získávání a výběr zaměstnanců jednotlivým společnostem a organizují tak celý průběh přijímacího procesu, resp. uspořádávají jednotlivá kola, vč. pracovněprávních povinností (Šikýř, 2012).

V literatuře lze najít mnoho univerzálních návodů a doporučení, kdy je vhodné zřídit místo personalisty. Často v praxi je tato funkce zřízena zcela ze subjektivních důvodů. Odborníci se přiklánějí k názoru, že vytvoření funkce personalisty bývá nutnější ve společnostech orientující se na vysoce kvalifikované pracovní síly. Obecně tvrdí, že rozhodujícím kritériem je počet zaměstnanců, kdy je potřeba zřídit funkce personalisty zhruba při 20 zaměstnancích a kdy při větším počtu (30 zaměstnanců a více) společnost již nemůže bez personalisty fungovat (Dvořáková a kol, 2012, Koubek., 2011; Šikýř, 2012).

3.2.5 Personální marketing

Personální marketing úzce souvisí se získáváním zaměstnanců, jelikož pomocí této činnosti je společnosti vytvářena image, což pomáhá oslovit a přilákat potencionální zaměstnance. Společnost, která chce být vnímána jako atraktivní zaměstnavatel, zaměřuje své marketingové aktivity na budování pověsti a prestiže společnosti, které patří mezi usnadňující a účinný nástroj získávání zaměstnanců. Taková strategie se nazývá employer branding a vznikla následkem určitých změn na pracovním trhu, které jsou zpracovány v následující tabulce č. 2. Základem employer brandingu je získávání, udržení a motivace talentů pro konkrétní společnost. Pro společnosti je čím dál náročnější získat dobré pracovní síly a o to důležitější je, aby společnosti budovali svou atraktivitu a odlišily se od ostatních. (Armstrong, 2007; Holste, 2010; Koubek 2011).

Tabulka 2: Změny na pracovním trhu

Staré podmínky	Nové podmínky
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaměstnanci potřebují pracovní místa/společnosti. 2. Stroje, kapitál a místo výkonu práce byly konkurenční výhodou. 3. Nedostatek pracovních míst. 4. Zaměstnavatel = jistota, loajalita. 5. Zaměstnavatelé akceptují standardní uchazeče. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Společnosti potřebují zaměstnance. 2. Talent (vzdělaný pracovník) přináší rozhodující konkurenční výhodu. 3. Nedostatek talentů. 4. Zaměstnavatel = mobilita, otevřenost ke změnám. 5. Zaměstnavatelé mají vyšší nároky.

Zdroj: vlastní zpracování dle Holste (2010)

3.2.6 Zdroje zaměstnanců

Společnost vyhledává zaměstnance na trhu práce, na kterém se vytvářejí podmínky zaměstnanosti, působením nabídky práce (zaměstnanci) a poptávky po práci (zaměstnavatelé). Smyslem trhu práce je alokace práce zaměstnanců mezi zaměstnavatele. Trh práce se rozlišuje na vnější trh práce – prostředí mimo společnost, kde se nacházejí vnější zdroje zaměstnanců a vnitřní trh práce – prostředí ve společnosti, kde se nacházejí vnitřní zdroje zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Plán zabezpečování lidských zdrojů se zabývá dostupností k získávání zaměstnanců, viz následující kapitola 3.3. Tak aby se společnost stala atraktivním zaměstnavatelem a dokázala přilákat vysoce kvalitní uchazeče. V základu jsou rozlišovány hlavní dva zdroje, ze kterých personalista má na výběr – **vnitřní a vnější zdroje**. Vhodnější a zároveň ten zdroj, kterého by personalista měl využít jako první, jsou vnitřní zdroje podniku, tzn. uvnitř podniku mezi vlastními zaměstnanci. Vhodnější je ve smyslu nákladových úspor, ale také z hlediska časové adaptace, jelikož zaměstnanec již společnost zná a dokáže se tak dané pozici lépe přizpůsobit a orientovat se, než nový společností nepoznamenaný člověk. Zaměstnavatel zná své zaměstnance a využívá jejich možností. Čímž je oceněna jejich práce a je jim umožněn funkční postup, rozšiřována jejich kvalifikace, zvyšuje se morálka, spokojenost a podněcuje motivace. U tohoto přístupu lze vycházet z hodnocení schopností a potenciálu lidí (Kociánová a kol. 2012; Šikýř 2012; Vajner, 2012).

Mezi vnitřní zdroje dle Koubka (2007) patří:

- zaměstnanci uspořeni v důsledku technického pokroku,
- zaměstnanci uvolnění v důsledku organizačních změn,
- zaměstnanci připravení vykonávat náročnější práci,
- zaměstnanci ochotní vykonávat jinou práci.

Naopak nevýhodou získávání zaměstnanců skrz vnitřní zdroje je možná ztráta potenciálu schopných lidí mimo společnost. Vzájemné konkurování a soutěžení mezi zaměstnanci o místo může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy ve společnosti. Nepřinášejí nové nápady, výběr je ovlivněn politikou podniku (dosazování svých oblíbenců, výběr dle věku) nebo povýšení neúspěšného uchazeče. Získávání

zaměstnanců z vnitřního trhu práce musí být důkladně propojené s ostatními personálními činnostmi, jako je následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a jejich hodnocení proto zaměstnavatel musí dbát na kariérní postup a vzdělání zaměstnanců, aby byli připraveni plnit požadavky a potřeby společnosti (Bedrnová a Nový, 1998; Dvořáková a kol., 2007; Vajner, 2012).

Pokud personalista není schopen vybrat vhodného uchazeče ze svých interních zdrojů, přechází k externím. Koubek (2007) řadí mezi vnější zdroje výběr z:

- uchazečů na trhu práce,
- zaměstnanců jiných společností,
- absolventů škol, žen v domácnosti, důchodců, studentů, lidských zdrojů v zahraničí apod.

Výhodou je pestrá nabídka práce a zajímavý potenciál schopných lidí mimo společnost, kteří mohou přinést nové zkušenosti, dovednosti, podněty, nápady a energii. Také mohou znát velmi dobře konkurenci. Nevýhodou je pravděpodobnost vyšší chyby výběru, protože společnost má nedostatečné informace o potencionálních uchazečích a aktuální situaci na vnějším trhu práce. Pro společnost je tento přístup časově i finančně náročnější k získání vhodných uchazečů, což se týká i odborného zapracování a adaptace zaměstnanců do společnosti (Šikýř, 2012; Vajner, 2012).

Plán získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je zpravidla obtížnější a dle Šikýře (2012) zahrnuje:

- počty a typy zaměstnanců k pokrytí potřeby včetně času, kdy budou tito zaměstnanci zapotřebí,
- pravděpodobné metody získávání zaměstnanců (školy, inzerce aj.), které jsou představeny v podkapitole č. 3.4.3.
- plány využití alternativních zdrojů, např. zaměstnanci na částečný úvazek,
- způsob realizace metody získávání zaměstnanců.

Dále Armstrong (2007) rozlišuje personální plánování na tři konkrétnější plány: plán zabezpečování lidských zdrojů, plán flexibility a plán snižování počtu zaměstnanců. Následující část práce se podrobněji zabývá pouze plánem zabezpečování lidských zdrojů.

3.3 Zabezpečování lidských zdrojů

Zabezpečování neboli získání a udržování zaměstnanců je jednou z klíčových personálních činností, kterou se práce podrobněji zabývá. Získávání zaměstnanců představuje zabezpečování schopných a motivovaných zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, kde je kladen důraz na udržení lidí, které společnost potřebuje. Dále Armstrong (2007) podotýká, že jde o „*zaměření se nejen na získávání a udržení potřebného počtu lidí a kvality, ale také na výběr a povyšování lidí, kteří vyhovují kultuře a požadavkům společnosti.*“

Dle autorů Matějky a Vidlaře (2007) je nutné se připravit na získání vhodného uchazeče v tzv. přípravném období. V kterém je potřeba si detailně stanovit následující:

- jaké místo chceme obsadit,
- nutné splňované požadavky, které musí osoba mít na daném místě,
- jaká je míra tolerance při nesplnění některých požadavků,
- kdo bude zodpovědný za výběr uchazeče,
- jaké budou zvoleny formy výběru.

Přípravnou fází není doporučováno podceňovat, aby nedošlo ke komplikacím vedoucí k vybrání nevhodného uchazeče nebo ke zrušení výběrového řízení (Matějka a Vidlař, 2007).

3.3.1 Proces obsazování volných pracovních míst

Zabezpečování lidských zdrojů zahrnuje všechny činnosti, které musí personalista provést k tomu, aby dokázal na volné pracovní místo vybrat z řady uchazečů správného uchazeče. Jde o proces obsazování volných pracovních míst, který dle Šikýře (2012) zahrnuje následující činnosti:

- identifikace volného pracovního místa,
- získávání zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- přijímání zaměstnanců,

- adaptace zaměstnanců.

Celý postup obsazování volných pracovních míst je graficky znázorněn v příloze č. 1. Jenišová a Křivánek (2013) uvádí cíle procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců následovně:

- určit současné a budoucí požadavky na dané pracovní místo, aby bylo atraktivní,
- získat dostačující počet uchazečů o nabízené pracovní místo,
- vybrat „správného“ uchazeče na pracovní místo,
- zamezit vysoké fluktuaci nově přijatých zaměstnanců,
- vytvořit podmínky pro rychlou adaptaci nových zaměstnanců.

Je patrné, že nejde pouze o obsazení volného pracovního místa, které společnost potřebuje obsadit, ale také o zamýšlení se nad schopnostmi a předpoklady, které mohou být později využity pro jinou pozici. V současné době si řada společností stále vylepšuje svůj proces vyhledávání a výběr zaměstnanců, při čemž se personalisté podle schopností a zájmu o určitý druh práce snaží umístit zaměstnance na vhodnější pozice (Jenišová a Křivánek, 2013).

3.3.2 Volné pracovní místo

Amstrong (2007) definuje pracovní místo jako: „*souhrn pracovních úkolů a povinností, naplňující účel pracovního místa a které se změnou osoby nemění.*“ Šikýř (2012) pracovní místo doplňuje o: *souhrn povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce.*“ Volné pracovní místo je nově vytvořené místo, které souvisí se změnami a potřebami (rozšiřování) společnosti, nebo s uvolněním pracovního místa, které vzniklo v důsledku např. plánovaného odchodu zaměstnance, či neplánovaného skončení pracovního poměru zaměstnance apod. (Šikýř, 2012).

3.3.3 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je první personální činnost, nad kterou je potřeba se zamyslet při zabezpečování lidských zdrojů. Zahrnuje definování pracovních úkolů, souvisejících povinností a pravomocí, dále pracovních podmínek a shromažďování

údajů o požadavcích na pracovní místo (zejména odborné kvalifikační). Při vytváření pracovních míst a úkolů je klíčové si určit obsah práce, tzv. stupeň specializace zaměstnance (Amstrong, 2007; Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2011; Kociánová 2010; Šikýř, 2012). Autoři se shodují, že analýza pracovních míst je podkladem pro popis a specifikaci pracovního místa, které využívají personalisté v dalších personálních činnostech. Koubek (2011) a Šikýř (2012) stanovili základní otázky, které by si měl každý personalista zodpovědět při definování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst:

1. Proč potřebujeme nové pracovní místo (přidaná hodnota, důvod)?
2. Co je obsahem práce (pracovní úkoly)?
3. Jak se má práce vykonávat (pracovní postup jak se práce provádí)?
4. Kde se má práce vykonávat (umístění společnosti a pracovní prostředí)?
5. Kdy se má práce vykonávat (pracovní doba)?
6. Kdo má práci vykonávat (nároky a požadavky práce, vlastnosti a schopnosti zaměstnance)?

Šikýř (2012) ještě připojil následující dvě otázky:

7. S kým se má práce vykonávat (pracovní vztahy)?
8. Za kolik se má práce vykonávat (náklady práce)?

Matějka a Vidlař (2007) uvádějí, že podnětů pro zamýšlení se nad potřebou vytvoření pracovního místa může být nespočet. Rozpoznání potřeby získávání zaměstnanců je předpokladem pro to, aby volné pracovní místo nezůstalo dlouho neobsazené a společnosti nevznikaly materiální ztráty a nenarušil se obvyklý rytmus práce. Z toho důvodu je nutné reagovat na naléhavé signály včas nadřizovaným zaměstnancem, zejména pokud se jedná o odchod zaměstnance, aby byla zachována kontinuita činností. V případě nového vytvoření pracovního místa, se společnost rozhodne, že činnost musí být zajišťována, je důležité zvažovat jakým způsobem – uzavřením pracovní smlouvy, spoluprací s externí společností (ostraha areálu, vzdělávání) nebo využití krátkodobých pracovněprávních vztahů (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti). V poslední době se rozšířila forma tzv. outsourcingu, prostřednictvím lze řešit řada vnitropodnikových záležitostí (Koubek, 2000; Matějka a Vidlař 2007).

Podrobný popis a specifikace pracovního místa je důležitý jak pro manažery, tak pro personalisty zejména z těch důvodů, že poskytují jasnou představu o tom, jakého uchazeče je nutné vyhledat. Jaké má mít schopnosti, znalosti a vlastnosti. Povaha práce, požadavky a informace uvedené v popisu slouží jako kritéria pro výběr uchazečů a usnadňují tím výběrový proces. Specifikace pracovního místa je nejméně důležitá i pro samotného uchazeče o pracovní místo, který získává jasnou představu o svých povinnostech a zodpovědnosti. V neposlední řadě slouží jako podklad pro definování nabídky zaměstnání, viz podkapitola 3.4.2 Formulace nabídky zaměstnání. Je velmi důležité, aby specifikace odpovídala aktuálním požadavkům na obsazované pracovní místo a vycházela z analýzy pracovního místa opírající se o rozhovory a pozorování (Urban, 2003).

3.3.4 Plánování v personální oblasti

Dle Koubka (2007) se obecně jedná se o proces pohybu lidí uvnitř společnosti, do společnosti a ze společnosti. Oproti tomu Amstrong (2007) charakterizuje personální plánování jako *„proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby společnosti v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb“*. Personální plánování při potřebě zajišťování lidí představuje dílčí plánování k dosahování cílů společnosti. Koubek (2007) vymezuje personální plánování jako společnost, která usiluje o zajištění krátkodobé pracovní síly v současnosti (během následujícího roku), ale především dlouhodobé pracovní síly s ohledem na budoucnost (jeden až pět let):

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst a organizačních celků,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Tento proces dle Dudy (2008) má pomáhat managementu rozhodovat o získávání pracovníků, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, rozmístění pracovníků, podnikovém vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů a organizaci práce a pracovní době.

Šikýř (2012) rozlišuje následující pojmy, které by si personalista měl uvědomovat v průběhu plánování zaměstnanců. Plánovat potřebu zaměstnanců = plánovat poptávku po zaměstnancích tzn. kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat. Oproti tomu plánovat pokrytí potřeby zaměstnanců = plánovat nabídku zaměstnanců, tzn. kolik a jaké zaměstnance má k dispozici. K tomu patří plánování personálního rozvoje zaměstnanců (plán kariéry a následnictví). Dle autora účelem plánování zaměstnanců znamená stanovit současnou i perspektivní potřebu obsadit volná pracovní místa, odhadnout zajištění potřeby z vnitřních či vnějších zdrojů a navrhnout řešení předpokládaného nedostatku zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce není se zabývat příliš konkrétní problematikou předchozích dvou personálních činností. Proto nejsou činnosti analýza a vytváření pracovních míst a plánování zaměstnanců v práci více rozebrány, ale pouze nastíněny pro lepší orientaci v oblasti nábory zaměstnanců. Komplexní systém personálních činností a jejich vzájemná návaznost je ukázána v příloze č. 2. Personální činnosti, kde je zpracován účel každé personální činnosti do tabulky č. 13.

Fombrun, Tichy a Devanna (1984) proto zdůrazňují, že personální činnosti slouží k naplňování úkolu personalistiky a je nutné je uplatňovat jako komplexní systém. Podstatou úspěchu společnosti je dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem personálních činností. Získávání a následný výběr zaměstnanců musí zpravidla vycházet ze dvou již výše zmíněných personálních činností, které poskytují informace o potřebě pracovního místa a jeho specifikaci, jaké jsou úkoly a povinnosti, podmínky a požadavky a také jaké pravomoci a odpovědnosti jsou potřeba danému pracovnímu místu vymezit. Dále informace o potřebě kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat společnost krátkodobě i dlouhodobě. S těmito informacemi pak personalista pracuje při procesu získávání a výběru zaměstnanců, na základě čehož volí vhodné metody získávání.

3.4 Získávání zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá získáváním zaměstnanců o zaměstnání a je zaměřena na podmínky ovlivňující získávání zaměstnanců, formulaci nabídky zaměstnání, na jednotlivé metody využívané pro přilákání uchazečů. V závěru je zmínka o předvýběru získávání zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců je nepřetržitý proces, při kterém se vyhledávají ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání (Stýblo, 2006). Dvořáková a kol. (2012) také zmiňuje, že cílem je identifikovat a přilákat co nejkvalifikovanější pracovní sílu. Za to Šikýř (2012) definuje získávání zaměstnanců jako první etapu procesu obsazování volných pracovních míst, ve které se společnost snaží v přiměřeném čase a náklady oslovit a přilákat dostatečný počet uchazečů. Kociánová (2012) shrnuje, že jde o klíčovou personální činnost, která zajišťuje kvalitu zaměstnanců ve společnosti. Plán získávání zaměstnanců dle Dvořákové a kol. (2012) stanovuje:

- kolik a jaké zaměstnance a k jakému datu je potřeba získat,
- jaké lidské zdroje oslovit,
- jaké metody vyhledávání a získávání využít.

Obecný cíl získávání zaměstnanců Armstrong (2007) definuje jako získat zaměstnance s minimálně vynaloženými náklady v odpovídajícím množství a kvalitě zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení potřeb lidských zdrojů. Podstatou je dvoustranná komunikace mezi zaměstnavatelem (konkurující o žádanou pracovní sílu s ostatními zaměstnavateli), který práci poptává a potencionálními uchazeči o zaměstnání, kteří práci nabízejí, hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami práce. Výsledkem získávání zaměstnanců je odpovídající počet vhodných uchazečů, kteří byli vybráni na základě splnění alespoň nezbytných požadavků k výkonu práce (Dvořáková a kol, (2012); Šikýř (2012)).

3.4.1 Podmínky pro získávání zaměstnanců

Koubek (2011) zdůrazňuje, že personalista před zvolením metody získávání zaměstnanců má mít již vytyčené nejdůležitější požadavky rozdělené podle důležitosti. Od **nezbytných**, z kterých nelze slevit a jsou nutnou podmínkou pro oslovení uchazeče, přes

žadoucí, které nejsou bezpodmínečně nutné, ale určitým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce, které je možné doplnit např. vzděláváním až po **vítané**, které zvyšují využitelnost budoucího zaměstnance a stává se flexibilnějším a **okrajové**, které lze snadno zajistit i jinak. Z čehož vyplývá, že nutností je mít definované požadavky, které jsou pro výkon práce na pracovním místě opravdu důležité. (Dvořáková a kol, (2012); Šikýř (2012)). Podle Armstronga (2007) obsahují požadavky popisy (profily role), které představují kritéria (schopnosti, dovednosti, vzdělání, praxe) při posuzování uchazeče při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů způsobilosti. A dále specifikace pracovního místa (role), která je důležitá pro sestavení nabídky zaměstnání a pro hodnocení uchazečů. Profil role pro účely získávání je základnou pro specifikaci požadavků na role zaměstnance.

3.4.2 Formulace nabídky zaměstnání

Koubek (2011) a Šikýř (2012) uvádějí, že efektivnost získávání zaměstnanců se právě odvíjí od uvedených informací na nabídce práce směřované k potenciálním uchazečům, která výrazně ovlivňuje odezvu na nabídku zaměstnání. Proto je vhodné, zvažovat obsah a atraktivitu nabídky, aby nezbytné a popřípadě vítané požadavky byly uvedeny v nabídce práce tak, aby neodrazovaly potenciální uchazeče. Armstrong (2007) upozorňuje, že je potřeba se v této fázi vyhnout nadhodnocení požadované kvalifikace a dovedností uvedené na nabídce zaměstnání. Stává se pak, že přijatý zaměstnanec má pocit nevyužití jeho talentu a schopností. Podhodnocení požadavků bývá stejně nebezpečné, nicméně k němu často nedochází. Smysluplná nabídka poskytuje srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o zaměstnání, která má obsahovat:

- název práce,
- charakteristiku práce a organizace,
- místo výkonu práce,
- požadavky na uchazeče o zaměstnání,
- podmínky výkonu práce (pracovní - pracovní doba, režim, prostředí; odměňování - mzda, plat, odměna, benefity),
- dokumenty požadované od uchazečů,
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání (Šikýř, 2012).

Při oslovování má společnost vystupovat vždy neanonymně, proto je uváděn název nebo logo společnosti, zvláště pokud se jedná o známého a úspěšného zaměstnavatele. Důležité je vědomě nepřehánět nebo klamat při inzerování volných míst a nediskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví (*hledá se mzdová účetní*), věku (*sekretárka do mladého kolektivu*), rodinného stavu (*příležitost pro bezdětné*), zdravotního stavu (*výborná fyzická kondice*) barvy pleti, náboženství, politických názorů aj., které stanovuje antidiskriminační zákon (§ 2 odst. 3 a odst. 4). Pokyny pro uchazeče informují jak postupovat při ucházení o práci. Nabídky obsahují kontaktní údaje, odpovědnou kontaktní osobu, termín pro zasílání žádostí apod. Možnosti formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání jsou vymezeny pracovněprávními předpisy, podle zákona o zaměstnanosti (§ 12 odst. 1). Smysluplná nabídka zabezpečuje jistou autoselekcí uchazečů, kteří sami zhodnotí a rozhodnou, zda se mohou o zaměstnání úspěšně ucházet. Čímž se významně zvyšuje efektivnost získávání zaměstnanců (Amstrong, 2011; Koubek, 2011; Šikýř, 2012).

3.4.3 Volba metod získávání zaměstnanců

Při stanovování vhodné metody záleží kromě stanovených požadavků na mnoha dalších okolnostech např.: jaká konkrétní pracovní pozice je obsazována, jací uchazeči jsou oslovováni a jaký je jejich zájem o zaměstnání, jak jsou vzácní, jaká je aktuální situace na trhu, jakou má společnost pověst, kolik času a peněz má k dispozici. Metody získávání volíme i podle toho, z jakých zdrojů se personalista rozhodne uspokojit potřebu zaměstnanců (Koubek, 2011; Šikýř (2012)). Viz podkapitola výše č. 3.3.1 Zdroje zaměstnanců. Pro ukázkou metody používané podle rozdělení vnitřních a vnějších zdrojů jsou zpracovány v následující tabulce č. 2.

Tabulka 3: Metody získávání zaměstnanců dle vnitřních a vnějších zdrojů

Vnější zdroje	Vnitřní zdroje
<ul style="list-style-type: none">- inzerce na internetu (vlastní webové stránky, pracovní servery),- inzerce v tisku, rozhlasu, televizi,- spolupráce s personální agenturou, s úřadem práce, školou- přímé oslovení vhodného jedince mimo společnost.	<ul style="list-style-type: none">- inzerce na intranetu,- místní vývěsce, nástěnce,- rozeslání nabídky el. poštou,- doporučení současným zaměstnancem,- přímé oslovení vhodného zaměstnance ve společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování dle autorů Dvořákové a kol. (2012) a Šikýře (2012)

V řadě případů je vhodnější použít kombinaci několika zmíněných metod, aby společnost dokázala přilákat dostatečný počet uchazečů (Koubek, 2011).

3.4.4 Metody získávání zaměstnanců

Společnost určuje metodu získávání, která je pro ni efektivní vzhledem k obsazované pozici. Tím pádem každá pozice vyžaduje jiné způsoby získávání. Je potřeba promyslet jakou formou informovat uchazeče o volných pracovních místech a jak je přilákat, aby se o ně ucházeli (Amstrong, 2007; Dvořáková a kol., 2012). Podrobný přehled metod získávání zaměstnanců a jejich výhody a nevýhody jsou zpracovány následovně:

Elektronické získávání zaměstnanců (e-recruitment)

Typické je inzerování o volném pracovním místě - online na stránce (e-recruitment) zpravidla s připojením online formuláře pro uchazeče. Elektronickým získáváním zaměstnanců je myšleno využívání počítačové sítě internet, především webových stránek a elektronické pošty. Jedná se o využívání vlastních webových stránek (intranetu) nebo webových stránek specializovaných pracovních serverů, personálních agentur či úřadů práce nebo škol a jiných partnerských společností. Vlastní webové stránky obsahují o zaměstnavateli základní informace o jeho činnosti, kontakty, kde je možno nalézt zvláštní sekci Kariéra, kde jsou k dispozici informace pro uchazeče o zaměstnání spolu s aktuální nabídkou pracovních míst. Uchazeč, pokud ho zaujme nabídka, může reagovat okamžitě vyplněním elektronického (on-line) strukturovaného dotazníku a přiložením vlastního životopisu, popřípadě absolvováním videodotazníku. Řada společností využívá

tzv. Job board, což je zvláštní portál kariérních internetových stránek. Podobným způsobem funguje online inzerce i na webových stránkách specializovaných pracovních serverů, kdy společnost zveřejňuje jednotlivé nabídky, ale sama oslovuje a vyhledává uchazeče z databáze registrovaných uchazečů. Elektronická pošta slouží pro obě strany ke komunikaci. Skrze ni dochází k přijímání žádostí, životopisů uchazečů a k informování o průběhu a výsledcích výběrového řízení (Amstrong, 2007; Šikýř, 2012).

Šikýř (2012) dále zmiňuje, že kromě tradičních způsobů elektronického získávání existují nové prostředky internetové komunikace s uchazeči, které v posledních letech nabývají čím dál více na významu. Přináší podnětné, zajímavé informace a diskuse ohledně práce a kariéry, čímž oslovuje a láká vhodné uchazeče o zaměstnání a tím je vytvářena dobrá zaměstnavatelská pověst. Dříve jako alternativní nástroj, dnes již jako hlavní nástroj personálního marketingu a e-recruitmentu patří:

Bloging – kvalitní firemní kariérní blog často zaměřený na určitou skupinu uchazečů např.: talentovaní studenti, absolventi škol, kvalifikovaní odborníci. Návštěvníky blogů jsou převážně mladí lidé, kteří nemají jasnou představu o svém budoucím uplatnění, jaké jsou možnosti a perspektivy u jednotlivých zaměstnavatelů. Reálná představa snižuje počet nevhodných uchazečů a zvyšuje efektivnost celého procesu získávání (Šikýř, 2012, ENTREPRENEUR, 2015).

Social networking – souvisí s rozvojem sociálních sítí a virtuálních pracovních skupin (LinkedIn, Facebook, MySpace, Xing, Networkers aj.). Umožňují informovat nejen o aktuální nabídce práce, ale současně přímo vyhledávat a oslovovat konkrétní uchazeče, jejichž profily jsou v sociálních sítích veřejně přístupné. Jednou z výhod sociálních sítí je, že jeden uživatel může doporučit druhého (Šikýř, 2012, ENTREPRENEUR, 2015).

Výhody - Jedná se o relativně rychlé, levné a účinné oslovení větší šíře uchazečů z různých lokalit, vhodné i pro malé společnosti. Výhodou je významné usnadnění práce při vyhledávání a porovnávání údajů o jednotlivých uchazečích, jelikož všechny získané údaje jsou získávány ve srovnatelné struktuře a lze tak provádět hodnotná srovnání. Personalista tímto způsobem ověřuje počítačovou gramotnost uchazečů. Internet poskytuje dostatečný prostor pro uvedení podstatných informací (Dvořáková a kol, 2012; Koubek, 2007; Šikýř, 2012).

Nevýhody - Nevýhodou je, že využití internetu vyžaduje technické a programové vybavení a odpovídající počítačovou gramotnost od uchazečů. V těchto případech je nutné hledět na bezpečnost sdělovacích a sdílených informací nebo na schopnost a ochotu obou stran komunikovat pomocí internetu. Často vysoká časová náročnost na vyřízení velkého počtu nevhodných uchazečů a „odosobněný“ kontakt s uchazečem (Dvořáková a kol, 2012; Koubek, 2007; Šikýř, 2012).

Matějka a Vidlař (2012) uvádějí, že největší návratnost odezvy díky masivnímu rozšíření připojení k internetu je prostřednictvím pracovních portálů, které jsou v posledních letech běžně dostupné značné části populace. V tabulce č. 4 je uvedeno několik nejnavštěvovanějších serverů:

Tabulka 4: Pracovní portály

Server	Adresa	Zaměření	Uživatelská přívětivost	Poznámka
JOBS	www.jobs.cz	Univerzální	Velmi dobrá	Vysoká návštěvnost
S práce	www.sprace.cz	Univerzální	Dobrá	Velmi vysoká návštěvnost
Hledám práci	www.hledampraci.cz	Univerzální/ IT	Průměrná	IT Specialisté
Kariéra WEB	www.ihned.cz	Univerzální	Průměrná	Prestižní pozice
Práce	www.prace.cz	Univerzální	Dobrá	Propojení s JOBS

Zdroj: vlastní zpracování dle Matějky a Vidlaře (2012)

Jobs.cz – nejznámější on-line souhrnný profesní portál, který již dlouhodobě působí v ČR a nabízí kromě pracovních nabídek i možnosti a příležitosti ve vzdělávání a v neposlední řadě inspiraci ke kariérnímu rozvoji. Zaměstnavatelé jej využívají při hledání zaměstnanců na střední a vyšší pozice, např.: Ambiciózní specialisté a manažeři, studenti a absolventi vysokých škol, kteří míří výš (LMC, 2015).

Prace.cz – on-line profesní portál, vhodný pro obsazování volných pracovních míst, u kterých jsou důležité praktické zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Zaměstnavatelé jej

využívají při hledání zaměstnanců všech profesí z celé ČR, kteří pracují např.: ve službách, výrobě nebo na běžných kancelářských pozicích (LMC, 2015).

Personální servery jsou určené pro širokou veřejnost bez určení oboru a poskytují nabídky komplexně ze všech oblastí práce, jiné se zaměřují pouze na určité segmenty trhu. Vzhledem k čím dál větší odlišnosti pracovních pozic a vykonávaných činností, se nabízená komplexnost (univerzalita) služeb stává spíše marketingovou nevýhodou. Určitá zaměřenost a profesní profilace zaručuje větší pravděpodobnost na úspěch, jak provozovateli portálu, tak uchazečům. Stále více portálů nabízí uživatelsky snadné a přívětivé prostředí, v kterém se daří orientovat uživatelům se základní znalostí internetu (Matějka a Vidlař, 2012).

Vývěska (v nebo mimo společnost), úřední deska, nástěnka

Koubek (2011) uvádí, že základním předpokladem úspěchu je praktické umístění, kde prochází všichni zaměstnanci, aby se mohli sami ucházet, informovali se a popřípadě doporučili ostatním. Zveřejnění nabídky práce mimo společnost je žádoucí umístit tam, aby byla spatřena širokou veřejností a oslovila dostatečný počet uchazečů. Představují způsob oslovující zejména pozice manuální či nižší administrativní a technické pozice, kde je požadováno základní či střední vzdělání ukončené s maturitou (Dvořáková a kol, 2012).

Výhody - Relativně rychlé, snadné a levné oslovení specifické skupiny uchazečů a poskytuje dostatečný prostor pro uvedení podstatných informací (Šikýř, 2012).

Nevýhody - Nevýhoda je spatřována v omezeném počtu oslovených uchazečů a zároveň může reagovat nadměrný příliv žádostí, který je dobré omezit uvedením požadovaných předpokladů (Šikýř, 2012).

Tisk, rozhlas, televize

Při výběru média se lze obrátit na společnost specializovanou na inzerci, která poskytne informace o cenách v jednotlivých médiích. V prestižních tiscích se nejčastěji inzerují pozice manažerů, techniků a specialistů. V celostátních či populárních časopisech je nejvhodnější získávat pracovníky na pozice obchodních zástupců, prodejců či techniků. Odborné časopisy pomohou oslovit různé profesní skupiny. Obecně je požadováno základní až středoškolské vzdělání a u funkcí s vysokoškolským vzděláním je účinnější využít masmédiá s celostátním rozsahem. Tyto metody je doporučováno používat jako

doplněk k jiné metodě, jelikož výsledky nemusí být dostačující. Je doporučováno u využití této metody dát pozor na neopakující se uveřejňování té samé nabídky, jelikož může docházet k poklesu odezvy na opakující se inzerát. Vhodným ukazatelem hodnotící odezvu představují náklady na inzerci v přepočtu na jednu odezvu na inzerát (Amstrong, 2007). Dle mínění Matějky a Vidlaře (2007) se za poslední roky míra návratnosti snižuje a převládají jiné metody náboru, kdy nejhorší dopad při takovém způsobu získávání registrují u nabídek práce na živnostenský list.

Výhody - Rychlé oslovení velkého počtu uchazečů na regionální, celostátní a mezinárodní úrovni (Šikýř, 2012).

Nevýhody - Oproti ostatním metodám relativně vysoké náklady a nedostačující prostor pro uvedení podstatných informací. Efektivita bývá ve většině případů nedostačující (Matějka a Vidlař, 2007; Šikýř, 2012).

Personální agentury, úřady práce, školy (střední, vyšší odborné, vysoké)

Společnost pro využití těchto metod musí mít jasně definované a formulované požadavky na uchazeče a musí být připravena ke spolupráci a pomoci při definování nabídky práce a specifikaci pracovního místa. Důležité je si zabezpečit poradce, který bude mít zakázku na starosti. Dále mít stanovené podmínky a postupy týkající se výběru a také honoráře a nákladů za služby. (Amstrong, 2007; Koubek, 2011).

Personální agentury

Amstrong (2007) uvádí, že na trhu existují dobré a méně dobré agentury, které se specializují a pomáhají zaměstnavatelům vybrat vhodné uchazeče (Grafton recruitment, Talentica, Manpower, Adecco, Hays Czech Republic). Nabízejí nejen získávání, ale i výběr zaměstnanců a na podniku pak zůstává konečné rozhodnutí. Rozlišují se podle toho, na jakém segmentu trhu disponují, tzn.: pro jaké pozice mohou obstarat vhodnou pracovní sílu. Od čehož se odvíjí i ceny za zprostředkovatelské služby (stanovena jako paušální sazba, jako podíl roční mzdy nebo jako násobek měsíční mzdy obsazované pozice). Externí poradenské firmy jsou při získávání nových zaměstnanců využívány spíše většími zahraničními podnikatelskými subjekty. Předpokladem také je dobrá připravenost ke spolupráci a důkladné kontrole, na základě jakých kritérií byl uchazeč vybrán (Koubek, 2011).

Personální agentury dle Dvořákové a kol. (2012) zahrnují:

- **Zprostředkovatelný práce** zajišťují pracovníky pro manuální práce, nejnižší manažerské funkce, administrativní funkce, asistentská a sekretářská pozice. Databázi tvoří z uchazečů, kteří žádají o zprostředkování.
- **Agentury vyhledávání a výběr** jsou využívány pro obsazování pozic ve středním managementu. Jejich služby zahrnují vyhledávání a výběr nebo inzerování volného pracovního místa. Služby jsou rozšiřovány o údaje průběžného sledování a rozboru inzerátů v národním a mezinárodním tisku a ze seznamu absolventů vzdělávacích institucí.
- **Outplacementové společnosti** jsou využívány pro poradenskou a zprostředkovatelskou činnost zaměřené na střední až vrcholový management. Původním posláním byla pomoc nalézat nové uplatnění propuštěným zaměstnancům z důvodu nadbytečnosti nebo nutnosti změny zaměstnavatele. Předmětem školení bývají rady jak připravit materiály uchazeče, jak jednat při výběrovém pohovoru, ale také dokážou přímo zprostředkovat zaměstnání registrované osobě v databázi.
- **Headhuntingové společnosti** se pohybují na nejvyšší úrovni zprostředkovatelských služeb. Jde o přímé oslovení manažerů či odborníků jiných firem obsazovaných na nejvyšší vrcholové pozice. Profesionální headhunter pracuje dle zakotvených pravidel a respektuje etické zásady (diskrétní a neinzeruje). Seznam osob sestavuje na základě databází nebo využívá své sítě kontaktů.

Výhody - Obvykle dobrá databáze uchazečů. Dobré využití pro obsazování vysoce kvalifikovaných pozic. Zprostředkovatelna může provést předvýběr uchazečů zpravidla ve spolupráci s někým ze společnosti. Možnost poskytnutí vysoce profesionálních informací a „záruky“ na své služby, mající poměrně velké zkušenosti. Zpracování kvalifikovanějšího inzerátu. Dostačující přehled o situaci na trhu práce (evidence potencionálních uchazečů, evidence volných pracovních míst) (Koubek, 2011; Šikýř, 2012).

Nevýhody - Značně vysoké náklady a riziko nesplnění očekávání. Vyžaduje pečlivou přípravu při výběru profesionální personální agentury. Externí firma málokdy zná vnitřní podnikovou kulturu a nedokáže proto odhadnout nakolik nový člověk „zapadne“ do firemní kultury (Šikýř, 2012).

Úřady práce

Z platné legislativy vyplývá, že každé neobsazené pracovní místo podléhá registraci příslušnému úřadu práce (Matějka a Vidlař, 2007). Koubek (2011) udává tento způsob získávání vhodný pro malé a střední společnosti, především při obsazování míst s ne příliš vysokými kvalifikačními požadavky nebo osobami těžko umístitelnými. Úřady práce mohou samy zajišťovat informace, předběžný výběr a poskytovat materiály uchazeče.

Výhody - Levná metoda, jelikož zprostředkovávají práci bezplatně oběma stranám. Velký přehled o situaci na trhu práce a obsáhlá evidence potencionálních uchazečů i volných pracovních míst. Společnost může obdržet příspěvek na zaměstnání osoby, která např. souvisí se změnou pracovní schopností. Dále společnost může získat kvalifikované a zkušené zaměstnance vyššího věku, jež společnosti ještě přinesou užitek. Osoby jsou registrované na úřadech práce a vzhledem k předsudkům kvůli věku je odmítají (Koubek, 2011; Šikýř, 2012).

Nevýhody - Relativně omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce. Možné zkomplikování procesu, neboť úřady práce začnou evidovaným uchazečům ze svých registrů posílat nabídky, o které často uchazeči nejeví zájem a čekají pouze na potvrzení pro úřad, že místo již je obsazeno nebo nebyli přijati nesplněním vypsanych požadavků. Řada nezaměstnaných (vysoká kvalifikace) na úřadech práce není zaregistrována, jelikož pobírají odstupné a nemají nárok na příspěvek nezaměstnanosti a využívají jiných metod hledání zaměstnání (Koubek, 2011; Matějka a Vidlař, 2007; Šikýř, 2012).

Školy (střední, vyšší odborné, vysoké)

Mnohá pracovní místa lze obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Metodu je tedy vhodné využít pro získání studentů na dočasnou práci (o prázdninách) či částečný pracovní úvazek (během školního roku) nebo získání čerstvých absolventů škol. Stále častěji si společnosti kladou za cíl navázat spolupráci již v průběhu studia s vhodně zaměřenými studenty, prostřednictvím bakalářských a diplomových prací, stáží, trainee

programů, odborných přednášek apod. Studenti jsou průběžně připravováni na výkon své budoucí práce od svých nadcházejících zaměstnavatelů. Předpokladem je dobrá informovanost o obsahu vzdělávání na jednotlivých školách pro stanovení profilu studenta (Amstrong, 2007; Koubek, 2011; Matějka a Vidlař, 2007). Amstrong (2011) dále uvádí, že některé podniky každoročně cíleně získávají absolventy vysokých škol a vydávají informační letáčky a navštěvují školy za účelem „sbírání smetany“.

Výhody - Levná a rychlá metoda oslovení specifické skupiny uchazečů, talentovaných studentů a absolventů. Škola sama často provede předvýběr a doporučí studenta či absolventa. Prostřednictvím spolupráce má společnost možnost od studenta získat více informací, než o jiném běžném uchazeči a získávat zaměstnance, poznávat a přibližovat se studentům v rozdílných fázích studia. Školy pro společnosti provádějí výzkum a společnosti potom výzkum uvádí do praxe (Koubek, 2011; Šikýř, 2012, Wählich, 2004).

Nevýhody - Jistý nedostatek pracovních zkušeností studentů a čerstvých absolventů, kde je potřeba větší pozornosti při jejich adaptaci a zácviu ve společnosti. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů a omezenost využití studentů (Koubek, 2011; Šikýř, 2012).

Veletrh pracovních příležitostí

Na veletrhu pracovních příležitostí se prezentují významné společnosti, které nabízejí různé atraktivní spolupráce (Wählich, 2004). Při veletrhu organizovaný přímo ve školách se společnost soustředí na studenty, kterým může nabídnout spolupráci formou odborné praxe nebo stáže (Geschwill, 2009). Některé společnosti rovnou využívají screeningový rozhovor, což představuje rychlé vytipování vhodných uchazečů a jsou pozváni do výběrového řízení (Dvořáková a kol. 2012).

Výhody - Výhodou je široký kontakt s absolventy škol. Účast na veletrhu může přinést další možnosti spolupráce, např.: nabídky práce na dohodu, konzultace k různým studentským projektům nebo pozvání na den otevření dveří (Dvořáková a kol., 2012; Šikýř, 2012). Studenti mají možnost se informovat o práci, upřesnit si představu o tom, v které společnosti chtějí pracovat (Geschwill, 2009).

Nevýhody - Akce podobného rázu mají bohužel malou odezvu, zvláště u dělnických profesí (Matějka a Vidlař, 2012; Šikýř 2012)

Doporučení současného zaměstnance

Do společnosti přichází nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů má představu o organizační kultuře, hodnotách, normách a o tom, co je od ní očekáváno. Umožňuje ucházení se o pozice současným zaměstnancům a doporučení známých či rodinných příslušníků (Dvořáková a kol, 2012; Koubek, 2011).

Výhody - Levná a v řadě případů účinná a rychlá metoda. Doporučované osoby bývají zpravidla vhodné jak osobnostními, tak odbornými charakteristikami, jelikož současný pracovník si nechce pokazit pověst doporučením nevhodné osoby (Koubek, 2011; Šikýř 2012).

Nevýhody - Nebezpečí a riziko vytváření zájmových skupin nebo doporučení nevhodné osoby (Koubek, 2011; Šikýř 2012).

Přímé oslovení vhodného jedince

Tato metoda se využívá spíše u hledání uchazečů na vyšší či manažerské pozice nebo vysoce profesně specializované pozice, přičemž se jedná o dost profesionálně náročný proces. Princip spočívá v navázání přímého osobního kontaktu s potencionálně vhodnou osobou pro obsazení dané pozice. Často přímé oslovení bývá přenecháváno personálním agenturám, v kterých existují dostatečně připravení „headhunteři“, tzv. lovci mozků. (Amstrong, 2011; Matějka a Vidlař, 2007).

Výhody - Odborníky vedený účinný postup při obsazování klíčových pozic s požadovanými znalostmi a prokazatelnými úspěchy, získané obvykle u konkurence (Šikýř, 2012).

Nevýhody - Omezený počet uchazečů a možné zhoršení vztahů s konkurencí. Další nevýhodou je riziko vysokých nákladů spojené se získáním a i s následným udržením zaměstnance (Šikýř, 2012).

Uchazeči se nabízejí sami

Znamená to samostatné přihlášení uchazečů, kdy společností posílají často naslepo žádosti o zaměstnání, aniž by se zajímali o konkrétní nabídku. Jedná se hlavně o absolventy škol a uchazeče o manuální nebo administrativní práce,

Výhody - Snížení nákladů na inzerci (Šikýř, 2012).

Nevýhody - Zpravidla tato metoda není příliš efektivní, jelikož k výběrovému řízení je pozvána jen malá část uchazečů, z důvodu zpracování nabídek práce moc obecně, popisují široký záběr znalostí a dovedností, nikoliv konkrétních klíčových vlastností, které zaměstnavatel vyžaduje. Značný počet nevhodných uchazečů a složitá administrativa spojená s vyřizováním žádostí uchazečů (Šikýř, 2012).

3.4.5 Hodnocení efektivnosti metody získávání zaměstnanců

Dle autorů Dvořákové a kol. (2012) a Janišové a Skřivánka (2013) lze hodnotit a sledovat různé faktory:

- náklady na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí o zaměstnání,
- čas, za jak dlouho se podařilo obsadit volné pracovní místo,
- poměr mezi počtem uchazečů u výběrového pohovoru k počtu obdržených žádostí,
- délka pracovního poměru, míra fluktuace nových zaměstnanců aj.

Z různých komparativních průzkumů a studií o metodách získávání zaměstnanců vyplývá, že u metod méně formálnějších např. doporučení stávajícím zaměstnancem nebo samostatného přihlášení, existuje větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u více formálních metod (elektronické získávání, které přináší větší počet uchazečů v porovnání s ostatními metodami). Dvořáková a kol. (2012) dále uvádí, že praxe potvrzuje, že lidé, kteří pracovali pro stejnou společnost, odvádějí lepší pracovní výsledky, mají lepší pracovní morálku a déle zůstávají v pracovním vztahu.

3.4.6 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Od všech výše zmíněných okolností a požadavků se odvíjí určující dokumenty požadované od potencionálních uchazečů: životopisy, žádost o zaměstnání, osobní dotazník, kopie vysvědčení, diplomů, a certifikátů, pracovní posudky a reference, výpis z rejstříku trestů, zdravotní způsobilost, průvodní dopis apod. Dokumenty obsahují důležité údaje o způsobilosti, které pomáhají předběžně vybrat vhodné uchazeče. Nejčastějším požadovaným dokumentem jsou životopisy (CV), které vypovídají o osobním a profesním

vývoji a charakterizují uchazeče. Vyskytují se tři typy životopisů – volný, polostrukturovaný, strukturovaný. Volný životopis – obsah a struktura jsou ponechány na uchazeči, obtížněji se zpracovávají data, neumožňuje bezprostřední porovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou. Polostrukturovaný životopis – uchazeč je seznámen s informacemi, které jsou od něj vyžadovány, není ovšem stanoveno striktní pořadí pro uvádění dat. Strukturovaný životopis – jsou jasně stanoveny detailní pokyny. Často využívaný je strukturovaný životopis, kde jsou údaje logicky a chronologicky uspořádané do celků - osobní údaje, dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti apod. (Amstrong, 2002; Šikýř, 2012).

3.4.7 Předběžný výběr uchazečů a kritéria

Po uplynutí termínů uveřejnění pracovní nabídky a na základě nashromážděvaných dokumentů a informací od uchazečů se provádí předvýběr uchazečů – vytřídění přijatých nabídek. Pokud není dostatečné množství uchazečů, je vhodné prodloužit časové období sběru dokumentů, případně je nutné přehodnotit znění nabídky či volbu metody získávání. Vhodné je uchazeče zařadit do skupin: **velmi vhodní** (pozvat k pohovoru), **vhodní** (využít, když je nedostatek uchazečů nebo pro budoucí účely) a **nevhodní** (poslat slušný odmítavý dopis s poděkováním). Profesionalita personalisty se projeví právě na zvolené formě odmítavého dopisu, jehož součástí má být uveden důvod neúspěchu a vyslovení zájmu, že se uchazeč ucházel právě u nás. Dokumenty s osobními údaji nevhodných uchazečů jsou vráceny, nebo zlikvidovány. Z celého souboru uchazečů jsou porovnávány předložené dokumenty uchazečů (Koubek, 2011; Matějka a Vidlař, 2007; Šikýř, 2012). Při zkoumání způsobilosti uchazečů je doporučováno používat pozitivní přístup, čímž je možné vybrat opravdu schopné a motivované zaměstnance, tzn.: je praktičtější se zaměřit na požadavky, které uchazeč splňuje a proč ho přijmout, než hledět na požadavky, které uchazeči nesplňují a proč uchazeče odmítnout (Amstrong, 2007). V dnešní době je zdůrazňováno, že uchazeč by měl být posuzován z širšího hlediska než jen podle popisu pracovního místa, ale také podle toho jak zapadne do organizační kultury. Sakslová a Šimková (2005) definují tři následující druhy kritérií:

Celoorganizační kritéria

Uchazeč je posuzován podle vlastností, které společnost považuje u svých zaměstnanců za cenné, důležité a ovlivňující posuzování předpokladů uchazeče, že si bude

počínat ve společnosti úspěšně. V posledních letech se ve společnostech stále více vyžaduje od uchazeče schopnost přijmout kulturu společnosti a přispět k jejímu rozvoji. Kritéria nebývají výslovně uváděna, ale jedná se spíše o intuitivní a často i subjektivní kritéria.

Útvarová kritéria

Jedná se o vlastnosti jedince pracovat v daném, konkrétním útvaru či týmu tzn., aby uchazeč svými odbornými vlastnostmi a svou osobností zapadl do daného týmu.

Kritéria pracovního místa

Tato kritéria specifikují pracovní místo a požadavky na pracovní schopnosti uchazeče. Trend současné doby je výběr zaměstnance pro společnost a tým, než pro pracovní místo.

Společnost by měla dbát na to, aby zvolená kritéria skutečně odpovídala požadavkům pracovního místa i záměrům společnosti. Kritéria by měla být alespoň v přiměřené míře měřitelná a měla by umožnit zjištění rozdílů mezi uchazeči. Výběrová kritéria nesmí v žádném případě umožňovat diskriminaci některých skupin uchazečů (Sakslová a Šimková, 2005).

Obecně platí že, společnosti jsou zaměřeny při hledání a výběru zaměstnanců na jejich dovednosti a zkušenosti. Dává to smysl, pokud je možné najít osobu, která má požadovaný soubor dovedností pro požadovanou práci. Ačkoli dovednosti a zkušenosti jsou nadále důležité, výzkumy však poukazují na fakt, že klíčové odlišení ve výběrovém řízení je praxe, přesvědčení a hodnoty jednotlivce. Chartman, (2001) definuje dva odlišné způsoby, tj. práce a motivace x společnost a motivace (Osibanjo a Adeniji, 2013).

Práce a motivace znamená, do jaké míry jsou činnosti a povinnosti konkrétní pracovní pozice v souladu s činnostmi a povinnostmi jedince, které mu jsou osobně vlastní. Zatímco společnost a motivace je kompatibilita jedince s hodnotami společnosti. Tyto dva pojmy jsou považovány za efektivní při rozhodování. Cable a Judge (1996) se domnívá, že organizační kompatibilita stále představuje klíč, který pomáhá v náborovém procesu a eliminuje dopady špatných rozhodnutí. To přispívá ke zvyšování spokojenosti a morálky zaměstnanců, což vede k lepšímu výkonu a produktivitě. Vzhledem k tomu, že nespokojenost je přímo spojena s nižší produktivitou a morálkou, má smysl posuzovat tyto

dva faktory během přijímacího řízení. Výsledkem je, že organizační kultura (přesvědčení, hodnoty a praxe) má vliv na nábor a výběr zaměstnance. Důsledkem pro personalisty nebo náborové agentury je, že proces přijímání představuje první bod interakce mezi společnostmi a potenciálními zaměstnanci. Soulad zaměstnance s organizačním přesvědčením, hodnotami a praktikami, urychlují rozvoj lidského kapitálu v rámci společnosti, který se snaží snížit fluktuaci pracovních sil. Seznámení se s organizační kulturou pomůže zaměstnanci pochopit souvislosti společnosti a tím mu pomoci se lépe orientovat a pracovat tak jak se od něj očekává (Osibanjo a Adeniji, 2013).

Předvýběr představuje poslední krok získávání a první krok fáze výběru pracovníků. Výsledkem je redukce uchazečů a získání seznamu odpovídajícího počtu vhodných uchazečů, kteří splňují požadovaná kritéria pro výkon práce a lze zorganizovat s uchazeči výběrové řízení a přejít k výběru zaměstnanců. Janišová a Křivánek (2013) zmiňují a tím podporují výsledky výzkumů výše, že pokud je prováděno kvalitní získání a výběr zaměstnanců, značnou výhodou je snazší zapojení nového zaměstnance do stávajícího týmu, větší pravděpodobnost, že zaměstnanec bude spokojený a že bude více loajální a produktivní. Další personální činnosti, které na proces získávání zaměstnanců navazují, jako je výběr, přijímání a následná adaptace zaměstnanců, již nejsou předmětem práce a jsou stručně zpracovány v příloze č. 3.

3.5 Shrnutí teoretických východisek

Svět se rychle mění a nábor ve společnostech se mění v důsledku technologického pokroku, který má vliv na využívání různých zdrojů metod získávání. V současné době je více využíváno personálního marketingu s cílem zaujmout potenciální zaměstnance, který tolik souvisí s trhem práce. Odborné výzkumy dokazují, že právě komunikace prostřednictvím sociálních sítí (LinkedIn, Facebook) je čím dál více patrnější. V posledních pěti letech, připojení na sociálních sítích prudce stoupl. Tento fenomén, dokáže zapojit desítky milionů uživatelů internetu a oslovit stovky a více potenciálních zákazníků online a právě v nich je spatřována budoucnost nábora a získávání zaměstnanců. Mění se podmínky na trhu práce nutí zaměstnavatele pracovat s nabídkou práce jako s produktem, posilovat dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce, zajímat se s předstihem o jejich potřeby a brát jedince jako zákazníky než jako pouhé uchazeče. (Ambrosová a kol., 2014; ENTREPRENEUR, 2015).

3.5.1 Současné překážky na trhu práce

Co se týče překážek, s kterými se společnosti při získávání zaměstnanců musí potýkat, tak poznatky z Hays Global Skills Index v roce 2014 uvádějí, „že díky zlepšující se ekonomice jsou světové trhy práce pod tlakem a zrychlujícím se ekonomickým růstem se vyspělé ekonomiky potýkají s největším nedostatkem talentů.“ Následkem je neobsazení pracovních míst a tím pádem stagnace společností. Výzkumy dokazují, že poptávka po kvalifikovaných lidech převyšuje nabídku a krize s talenty je stále zhoršována v důsledku rostoucího tlaku na trhu práce s kvalifikovanou pracovní silou. Absolventi jsou neohroženější skupinou celosvětově. Pracovní trhy strádají, protože pracovní síla nespĺňuje kvalifikační požadavky zaměstnavatelů a to představuje nesoulad mezi dovednostmi, jaké jsou schopni lidé nabídnout a o jaké dovednosti mají společnosti zájem, čímž se mezera nadále prohlubuje. Index byl zpracován ve spolupráci s Oxford Economics a zpráva pod názvem ‘The Perfect Talent Storm’ vychází z analýzy trhů z 31 velkých světových ekonomik se zaměřením na světový pracovní trh s kvalifikovanou pracovní silou (personalista, 2015).

4 Vlastní zpracování

Tato studie je věnována společnosti GTS Czech s.r.o. (dále už jen GTS) a jejímu systému v oblasti metod získávání zaměstnanců. GTS je mezinárodní společností a již více než 20 let patří k předním poskytovatelům telekomunikačních služeb ve střední a východní Evropě. GTS je 2. největší telekomunikační operátor pevných linek v ČR.

V současnosti GTS působí v České republice, Maďarsku, Polsku, Rumunsku a Slovensku. Společnost GTS má sídlo v Praze a svá regionální zastoupení provozuje v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Olomouci, Ostravě, Plzni, Ústí nad Labem a Liberci (GTS, 2014). Oblasti mezinárodní a regionální působnosti společnosti jsou znázorněny v příloze č. 4, viz obrázek č. 3 a 4.

4.1 Historie společnosti GTS Czech

Společnost GTS Czech je celonárodní telekomunikační operátor a poskytovatel „manažovaných služeb“, který zajišťuje v garantované kvalitě s několikaletou tradicí komplexní portfolio hlasových, datových, hostingových a internetových a ICT služeb. GTS prošla více akvizicemi. Nejdříve v roce 2005 vznikla jako GTS Novera spojením dvou vedoucích telekomunikačních operátorů GTS Czech a Aliatel. V roce 2006 úspěšně dokončila akvizici s dalšími telekomunikačními operátory působících na českém trhu – společností Contactel, Telenor Networks a Nextra. V říjnu 2010 pak byla přejmenována na GTS Czech a je součástí jedné z největších telekomunikačních skupin ve střední Evropě skupiny Deutsche Telekom AG (GTS, 2014).

4.2 Ekonomické ukazatele společnosti GTS Central European Holding

- Typ společnosti: s.r.o.
- Počet zaměstnanců: 1 350
- Tržby za rok 2011: 396 mil. EUR
- Provozní zisk před zdaněním za rok 2009: 86 milionů EUR
- Výsledek hospodaření před zdaněním GTS Czech za rok 2013: 255 748 tisíc Kč
- Počet zákazníků: 38 000

- Významní zákazníci: Ikea, Celetem, HP, DHL, INGbank, Citibank, Unicredit, EXIMtours, Firotour, TESCO, JYSK, Cocacola, Bonduelle a mnoho dalších, které jsou uvedené v příloze č. 5 a tabulce č. 14.

Díky širokému spektru nabízených telekomunikačních služeb je společnost GTS, schopna plně uspokojit náročné požadavky nejrůznějších subjektů. O kvalitě nabízených služeb nejlépe svědčí množství zákazníků ze všech oblastí uživatelů telekomunikačních služeb. Díky výsledkům dosavadního podnikání má GTS 30% podíl na fixním telekomunikačním trhu v oblasti středních a velkých podniků (GTS, 2014). Dodavatelsko-odběratelské vztahy a nabídka telekomunikačních služeb je více rozvedena v příloze č. 5.

4.3 Zaměstnanci společnosti GTS Czech

GTS Czech k datu 1. listopadu 2014 zaměstnává celkem 448 zaměstnanců a 25 brigádníků. Na základě souboru poskytnutého HR ředitelem je zpracována struktura všech zaměstnanců dle pohlaví, věku, vzdělání a fluktuace.

Struktura dle pohlaví

Ze 448 zaměstnanců, ve společnosti pracuje velký podíl mužů a to 72 %, v počtu 324 zaměstnanců. Ženy zastupují podstatnou menšinu s podílem 28 %, v počtu 124 zaměstnankyň. Vzhledem k tomu, že společnost je orientována technickým směrem, je toto zastoupení zcela obvyklé. Viz příloha č. 6, graf č. 6.

Struktura dle věku

GTS v letech 2009 a 2010 bylo zaměstnancům průměrem 33 let. V roce 2011 se průměrný věk zaměstnanců zvýšil na 34 let. V roce 2014 byl průměrný věk zaměstnanců opět navýšen o 3 roky na 37 let. Z vývoje zaměstnanců dle věkové struktury je značný stálý nárůst věkového průměru.

Struktura dle vzdělání

Z pohledu vzdělanostní struktury bylo v roce 2009 zaměstnáno 62,5 % osob se středoškolským a 37,5 % osob s vysokoškolským vzděláním. V letech 2010 a 2011 osoby se středoškolským vzděláním tvořily 62% a s vysokoškolským vzděláním 38%. V roce 2014 bylo zaměstnáno 58 % se středoškolským vzděláním, v počtu 204 osob a 42 % s vysokoškolským vzděláním v počtu 174 osob. Je patrné, že ač stále převládá

středoškolská úroveň vzdělání, tak se úroveň vzdělání zvyšuje a GTS zaměstnává čím dál více vysokoškolsky vystudovaných osob. Viz příloha č. 6, graf č. 7.

Fluktuace pracovníků

V roce 2012 společnost zaměstnávala 450 osob a 440 osob v roce 2013. V roce 2014 zaměstnávala 448 osob. Za poslední roky se početní stav zaměstnanců spíše stále snižoval, ne skokově ve smyslu zeštíhlování, ale rok co rok headcount plán (početní stav zaměstnanců) klesá, který je laděn v průběhu roku, reviduje se a dostává se do určité rovnováhy. Spíše se jednalo o snižování stavů, než zvyšování a to z důvodu, že GTS usilovala o to, aby byla provozně co nejefektivnější. Tzn., aby s méně lidmi dokázala generovat větší výsledek, což klade větší nároky na výkon lidí. GTS tím docílila, že rok co rok EBITDA (hlavní ukazatel úspěšnosti, kterým se GTS řídí) rostla i přesto, že početní stav zaměstnanců se postupně snižuje. Fluktuace je v GTS vyhodnocována 2x ročně a jsou sledovány dvě části fluktuace. První část fluktuace je pro GTS důležitá a na kterou se GTS hodně soustřeďuje, se pohybuje hluboce pod 5 % (kolem 2-3%). Představuje fluktuaci, kdy GTS mrzí, že odchází zaměstnanec, který patřil k dobrým a výkonným zaměstnancům a přes veškeré úsilí GTS nedokázala ve svých řadách zaměstnance udržet. Druhá část fluktuace je iniciovaná GTS, např. kdy obchodník dlouhodobě nepodává požadované výsledky a GTS je nucena se s ním rozloučit. Tato fluktuace se pohybuje kolem 10%. V souhrnu se celková fluktuace pohybuje v rozmezí 10-13%. Samozřejmostí je, že jsou oddělení, kde je fluktuace vyšší, kdy důvodem je právě druhá část fluktuace, což se děje především v obchodním oddělení a péče o zákazníky (call centrum). Nábor nových zaměstnanců v roce 2013 představovalo o 16 % více než v roce 2012. Viz tabulka č. 5: Nábor nových zaměstnanců.

Tabulka 5: Nábor nových zaměstnanců

Roky	Stav pracovníků	1. Fluktuace (%)
2012	69	2,6
2013	71	3,9

Zdroj: vlastní zpracování (2014)

Statistika výstupu neboli lidí, kteří opustili GTS, byla přesně opačná, kdy v roce 2012 vystoupilo 71 osob a 69 osob v roce 2013. V roce 2013 celková fluktuace byla 15 % a v roce 2012 představovala 15,4 %.

Přehled fluktuace vstupů a výstupů zaměstnanců za jednotlivé měsíce je k dispozici na Intranetu pro všechny zaměstnance. Důvodem je informovanost zaměstnanců o změnách – kdo, odkdy, na jaké pozici, kým byl nahrazen, podle čehož se zaměstnanec může odvolávat na konkrétní osoby a vyhledat jednotlivé kontakty, které potřebuje při své práci. Pro potřeby HR je zřízena kniha vstupů a výstupů za jednotlivé měsíce a celkový přehled lze nalézt v KS programu. Což je personální a mzdový program, který HR využívá pro svou práci. Na základě ročního plánu pro rok 2014 bylo otevřeno 10 nových pozic ředitelem Řízení lidských zdrojů, viz tabulka č. 6. Organizační struktura je znázorněna v příloze č. 14, která odráží potřeby společnosti GTS.

Tabulka 6: Otevřené pozice pro rok 2014

Otevřené pozice	Počet
Oddělení administrativy	1
Oddělení Call Centra	2
Oddělení nepřímého prodeje	1
Oddělení segmentu přímého prodeje	1
Oddělení zákaznických projektů - region Čechy	2
Region jižní Morava	1
Region západní Čechy	1
Úsek péče o zákazníky	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování (2014)

5 Vyhodnocení provedeného výzkumu

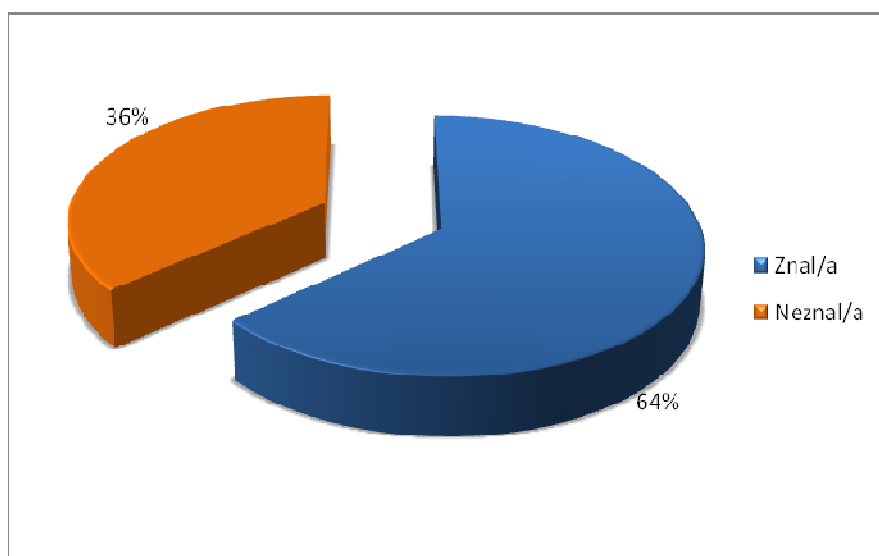
Následující část studie si klade za cíl dojít k reálným závěrům a výsledkům, které užitečně přispějí společnosti GTS. Práce může být inspirací, či podnětem jak se zlepšit při hledání a náboru svých zaměstnanců, kterých si GTS váží. Hlavním účelem dotazníku je zjistit spokojenost zaměstnanců GTS s průběhem náborového procesu do zaměstnání se snahou odkrýt případné slabé stránky v procesu získávání zaměstnanců společnosti GTS.

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Níže uvedené výsledky jsou získané na základě dotazníkového šetření. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 7.

Účelem první otázky bylo zjistit, zda *zaměstnanci vůbec znali GTS ještě před tím, než se ucházeli o pracovní místo*. Převážná většina – 64 % dotazovaných respondentů, uvedla, že společnost GTS již znali a věděli o její činnosti a působení. Oproti tomu 36 % respondentů do té chvíle společnost vůbec neznalo. Výstupy z první otázky dokládají, že společnost má své jméno na trhu, ač v oboru podnikání je značná konkurence.

Graf 1: Před ucházením o pracovní místo u GTS jsem společnost:



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Další otázka zjišťovala, *jakým způsobem se zaměstnanec dozvěděl o volném pracovním místě ve společnosti.*

Tabulka 7: Způsob kontaktování GTS

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Byl/a jsem osobně doporučen/a	48	50%
Z inzerátu na personálních serverech	29	30%
Z inzerátu na webových stránkách GTS	11	12%
Sám jsem kontaktoval/a	5	5%
Přímo jsem byl/a oslovena	3	3%
Úřad práce	0	0%

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Z výše uvedené tabulky č. 7 je patrné, že polovina respondentů (50 %) se zajímala o volnou pracovní pozici na základě doporučení. Což přispívá k faktu, že společnost je lákavá jako zaměstnavatel, k čemuž pomáhá její jméno a pověst, kterou kladně vnímají hlavně samotní zaměstnanci. Odpověď byla nejčastěji doplňována o komentář, že jej doporučil známý, přítel či kamarád. Síla společnosti je podložena i dalšími výstupy z dotazníkového šetření. Z položené podotázky zaměstnanci totiž z 75 % vnímají společnost „jako silnou“, která je prosperující a stabilní. Zbýlých 25 % společnost vnímá jako středně silnou a „jako slabou“ neuvedl žádný z respondentů. Tato skutečnost jen potvrzuje sílu společnosti GTS jak uvnitř, tak navenek.

Druhým nejčastějším způsobem jak se zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici, bylo skrze inzeráty uvedené na personálních serverech – jobs.cz a prace.cz, které GTS aktivně využívá a lze konstatovat, že efektivně. Tuto možnost uvedlo 30 % respondentů. Dalších 12 % respondentů uvedlo, že nabídku práce vyhledalo přes webové stránky společnosti, v sekci Kariéra. Respondenti tak cíleně navštívili stránky společnosti především z důvodu, že společnost již znali a chtěli se u ní ucházet. Následujících 5 % odpovědělo, že sami kontaktovali osoby, které ve společnosti pracují a dotazovali se na volné pozice v GTS a posléze byli odkázáni na konkrétní osobu či sdělena konkrétní

nabídka práce. Zbývá 3 % respondentů uvedla, že byla naopak vyhledána společností a byla jim nabídnuta práce u GTS. Ze zkoumaného vzorku nikdo nevyužil úřadu práce.

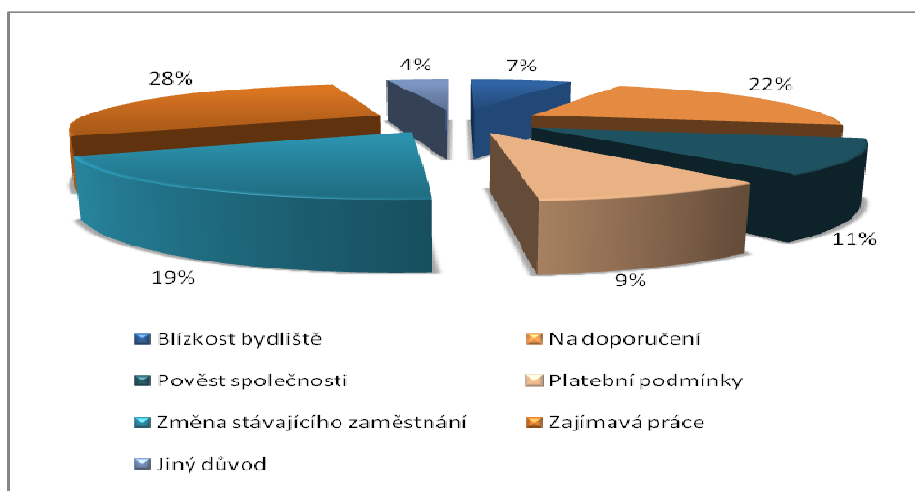
Další otázka zjišťovala, *jakým způsobem by zaměstnancům nejvíce vyhovoval způsob hledání nového zaměstnání* a tyto způsoby pak seřadit podle důležitosti. Respondenti nejčastěji na první místo řadili opět osobní doporučení. Je znát, že osobní doporučení v získání zaměstnání hraje důležitou roli při rozhodování o budoucí práci uchazeče. Z předchozí otázky, bylo zjištěno, že právě na osobní doporučení bylo přijato až 50% zaměstnanců. Reference, zejména ty osobní znamenají tedy důvěryhodný způsob pro obě strany. Výsledek tedy vypovídá o pověsti dobrého zaměstnavatele, a že GTS se daří stále zaměstnance informovat o nových pozicích, kteří pak informují potencionální uchazeče.

Další způsoby, které by respondentům nejčastěji vyhovovaly, je elektronické získávání zaměstnanců – pomocí webových stránek společnosti, personálních serverů a další inzeráty uvedené na internetu, které jsou považovány za nejrychlejší a také nejpohodlnější způsob hledání nového zaměstnání. Na 5. místo respondenti nejčastěji řadili, že by sami rádi kontaktovali různé společnosti. Dále uváděli pomocí profesní sociální sítě LinkedIn. Kdy podotázkou bylo zjištěno, že LinkedIn zná téměř většina – 88 % respondentů a zbylých 12 % procent tuto možnost neznala. Vytvořený profil má 57 % respondentů, 11 % respondentů nemá založený profil, ale uvažuje o jejím zřízení a 33 % respondentů nemá zřízený profil a ani neuvažuje o jejím vytvoření. Kladným překvapením obecně je, že LinkedIn používá více než polovina respondentů. Na 7. místo respondenti zařadili inzeráty v tisku, které v dnešní době už nejsou tak zdaleka efektivní jako např. před 10 lety. Nicméně respondenti stále sledují tyto nabídky v tisku, otázkou je, jestli na ně doopravdy odpoví. Jako další postupně řadili veletrhy pracovních příležitostí, úřady práce, spolupráce se školami (SŠ, VŠ) a poslední místo obsadily jiné sociální sítě (Facebook, Myspace), které označovali zaměstnanci spíše mladších ročníků.

V otázce, *proč jste se zajímal/a o práci ve společnosti GTS*, respondenti (64) nejčastěji uvedli zajímavá práce, viz graf č. 2. Na doporučení projevilo zájem 49 respondentů. Dalším nejčastějším důvodem zájmu zaměstnanců o tuto společnost, byla změna stávajícího zaměstnání (44). Dalších 26 respondentů se zajímalo o práci kvůli její pověsti a pro 20 respondentů byly nejčastějším důvodem platební podmínky. 16 respondentů lákala blízkost bydliště. Jako „jiné“ respondenti (10) uvedli, že se zajímali o práci především

díky odborné praxi v mezinárodní firmě, původní brigádě při studiu VŠ, profesní růst - možnost získání nových znalostí a dovedností, práce ve vystudovaném oboru, dále byl jsem huntován personální agenturou nebo že GTS projevila zájem sama.

Graf 2: Důvody zájmu o práci ve společnosti GTS



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Cílem další otázky bylo zjistit, zda uchazeči inzerovaná nabídka práce poskytla všechny informace ohledně pracovní pozice, vč. specifikace a požadavcích pro přijetí. Značná většina 88 % respondentů byla spokojena a uvedla, že inzerát byl jasný a srozumitelný. 11 % respondentů k dané pozici postrádalo více informací. Pouhé 1 % respondentů uvedlo, že informace byly nejasné a nesrozumitelné. Co se týče požadavků pro přijetí tak bylo vše uchazečům jasné. Žádný z respondentů neuvedl, že by mu chybělo více informací, tudíž požadavky byly dobře zformulovány.

S přesností a konkrétností nabídky ohledně náplně pracovní pozice byla položena další otázka. Hodnotila, zda představy uchazeče o dané pracovní pozici ještě před nástupem GTS odpovídají skutečně vykonávané práci. Zda tedy uchazeč měl jasné a pravdivé informace o tom, co bude vykonávat. Z počtu respondentů 72 % uvedlo, že náplň práce odpovídá tomu, jak mu byla představována a nemá pocit, že by vykonával něco jinak a navíc, či naopak. Dalších 22 % respondentů uvedlo, že skutečnost je ještě lepší než sami očekávali a jsou spokojeni s daným výkonem práce. Naopak 6 % respondentů uvedlo, že skutečnost je horší než očekávali a výkon práce jim nevyhovuje. Jediné 1 % respondentů uvedlo, že představy neodpovídají skutečné náplni práce, což

může být zapříčiněno tím, že GTS pracuje na jiných systémech a tak řadě zaměstnanců byl pozměněn rámec práce. Přesto z výsledků vyplývá, že společnost při sdělování informací o volném pracovním místě uvádí dostatečně jasně a zřetelně všechny potřebné informace.

Pro GTS je důležitá slušná a rychlá komunikace s uchazeči a její kladné výsledky zobrazuje následující tabulka č. 8. Na otázku *po jak dlouhé době od zaslání životopisu do společnosti, jste byl kontaktován*, celých 30 % respondentů uvedlo, že personalista reagoval na zasláný životopis již do 2 dnů a 49 % respondentů bylo kontaktováno personalistou do týdne od zaslání svého životopisu.

Tabulka 8: Rychlost komunikace personalistů s uchazeči

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Do 2 dnů	36	30 %
Do týdne	59	49 %
Do 2 týdnů	16	13 %
Do 3 týdnů a více	10	8 %

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

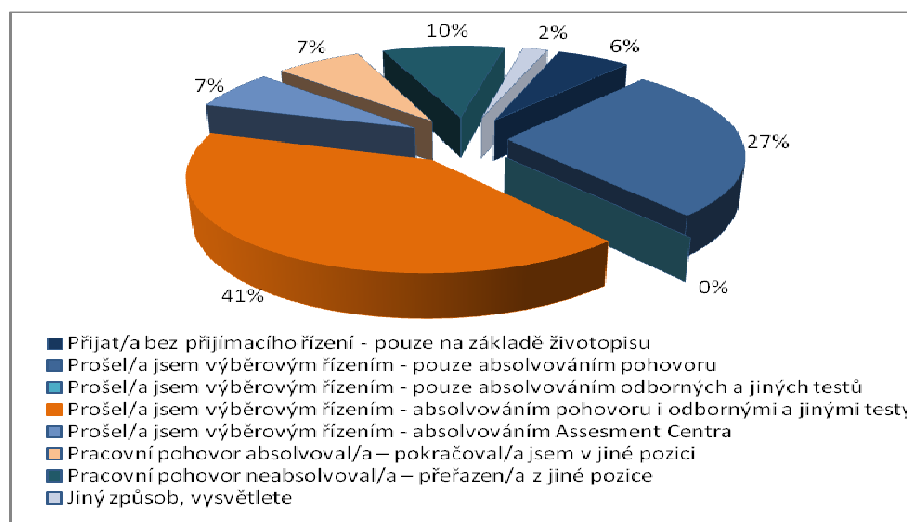
21% respondentům se dostalo odpovědi až po 2 týdnech a více, což v součtu nepřesahuje možnost, kde respondenti byli kontaktováni už do 2 dnů. GTS se snaží dodržovat termíny, a aby byl uchazeč co nejdříve informován s jakou situací počítat. GTS si je však vědoma, že některé pozice se obsazují těžce a zdlouhavě, tudíž i komunikace s uchazeči není rychlá a snadná, to je ale problém celého výběrového řízení nikoliv pouze první fáze – přijímání zaměstnanců. Dodržování termínů je velmi důležité z obou stran. Uchazeč v případě nedodržování termínů, si mnohdy neví rady, zda má kontaktovat společnost nebo zda má nadále vyčkávat. Společnost tak může přijít o kvalitního uchazeče, který přijme v mezidobě jinou pracovní nabídku.

Vzhledem k tomu, že každý nový zaměstnanec je kontaktován telefonicky, byl zjišťován dojem z personalisty. Součástí odpovědí byla i možnost, že s personalistou telefonický hovor vůbec neproběhl (28 %), jelikož zaměstnanec mohl být pouze přeřazen z jiné pozice, povýšen apod. Tudíž přeřazen interně a telefonický kontakt nebyl nutný. Na otázku, *jak na Vás působil personalista při telefonickém kontaktu?* - 59 % zaměstnanců

odpovědělo, že byli vstřícní a příjemní, jež působí nezákeřně a při pohovoru dodávali pocit bezpečí a klidu. Respondenti také vyzdvihovali příjemné prostředí společnosti a příjemný první kontakt. Profesionální přístup zaujal 53 % respondentů. 25 % respondentů se domnívá, že personalista byl dostatečně připraven k vedení hovoru a dalších 18 % respondentů bylo spokojeno, že jim personalista věnoval dostatek času a nespíchal na ně. Pouhé 2 % respondentů mělo pocit, že personalista byl nepříjemný a záłudný. Což k celkovému počtu respondentů je zanedbatelný údaj. Cílem další otázky bylo ohodnotit celkový dojem z personalisty příslušným počtem hvězdiček, kdy 1 - nejhorší, 5 - nejlepší. Celkově výsledek dosáhl 4,2/5 hvězdiček, což je výsledek velice kladný. Konkrétně 40 % respondentů ohodnotilo personalistu 5 hvězdičkami, 36 % respondentů 4 hvězdičkami, 15 % respondentů 3 hvězdičkami. Dalších 5 % respondentů pouze 2 hvězdičkami a zbylé 4 % ohodnotili personalistu jen 1 hvězdičkou. Závěrem vyplývá, že personalisté GTS působí příjemným a profesionálním dojmem a mají dostatek schopností a znalostí k vedení celého procesu, nicméně je důležité stále hledět na každého jednotlivce individuálně a ke každému přistupovat jinak.

Další otázka si kladla za cíl zjistit, *jakým způsobem probíhalo přijímací řízení na Vaši současnou pozici?*

Graf 3: Způsob přijímacího řízení



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

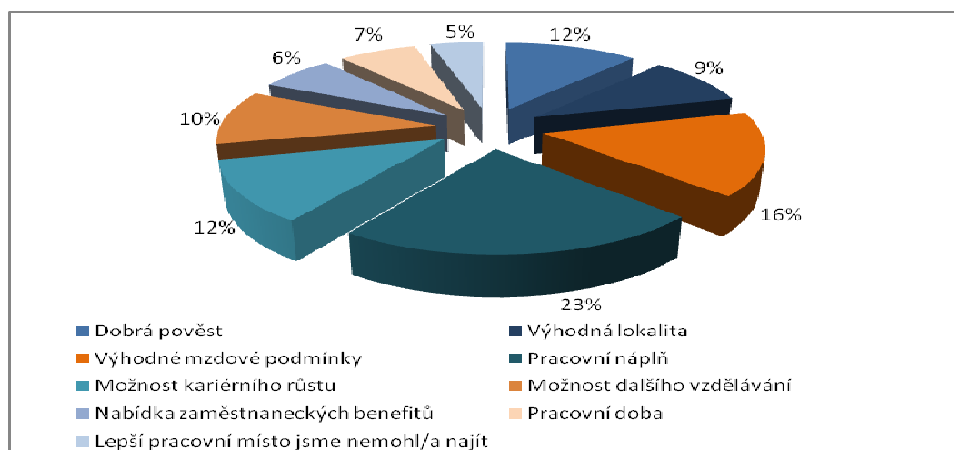
Z grafu č. 3 je patrné, že nejvíce respondentů (41 %) absolvovalo pohovor spolu s odbornými a jinými testy, např.: různé odbornostní testy potřebné k dané pracovní pozici,

jazykové testy nebo testy sloužící ke komplexnímu posouzení člověka vzhledem ke specifickým a požadavkům pracovní pozice. K těmto zjištěním personalisté GTS často a s oblibou využívají právě psychometrie, což je ideální nástroj nejen pro nábor. Více informací o psychometrii v příloze č. 8. Druhý nejčastější způsob (27 %) je absolvování pouze pohovoru bez jakéhokoli jiného prověření schopností, znalostí aj. Je nutné si uvědomit, že každý způsob přijímání je závislý od pozice, o kterou se uchází a také od doby, kdy byl uchazeč přijímán. Ostatně jako celý výběrový proces. Prostudováním konkrétních odpovědí (za pomoci filtrů) bylo zjištěno, že pouhým pohovorem bez dalšího testování prošli respondenti, kteří působí ve společnosti déle. Vývoj způsobů přijímacího řízení tedy nelze zapřít a dnešní doba klade na uchazeče stále větší nároky. Aktuálně jsou aplikovány nejrůznější metody, jak ověřit osobnostní a znalostní kvality uchazeče, nicméně tato problematika nebyla předmětem práce.

Dalších 10 % respondentů pohovor neabsolvovalo z důvodu pokračování v jiné pozici a 7 % respondentů pohovor absolvovala z důvodu přeřazení z jiné pozice. Z těchto dvou odpovědí lze dojít k závěrům, že ačkoliv je zaměstnanec přeřazen v rámci společnosti na jinou pozici, která mění charakter práce, je nutné vždy projít klasickým pohovorem. Na některá uvolněná pracovní místa, která lze zastoupit z řad současných zaměstnanců, tedy nevyepisuje výběrové pohovory, ale snaží se je obsadit stávajícími zaměstnanci, kteří jsou dodatečně na pracovní pozici proškolení. Společnost tak sáhne po interním zaměstnanci, než aby vypisovala výběrové řízení veřejně. Co se týče slučování společností v dřívějších letech, tak řada zaměstnanců pokračovala ve své původní pozici z předchozí společnosti, tudíž neprocházeli pohovory. U obchodních pozic jsou používány především assesment centra, kterými prošlo 7 % respondentů. Dalších 6 % respondentů bylo přijato pouze na základě životopisu, kteří neabsolvovali výběrové pohovory. Ti byli vybráni na základě referencí a osobních doporučení nebo naopak přímo osloveni headhunterem. Žádný z respondentů nevedl, že by prošel pouze odbornými a jinými testy a bez průběhu pohovoru. Jako „jiný“ 2 % respondentů zmínilo: byl jsem přijat na DPP a cca po 12 měsících na základě pracovních výsledků a pohovoru s šéfem divize přijat na HPP; doporučen zaměstnancem GTS, kdy proběhl pohovor s personalistkou a vedoucím oddělení; Začal jsem v GTS v roce 1995, kdy měla celkem 10 lidí. Žádný pohovor, životopis ani žádný personalista.

Další graf č. 4 ukazuje výstupy, kde byly zjišťovány *důvody, které vybraného uchazeče přiměly pracovat ve společnosti*. Nejvíce lákala právě náplň práce (93 respondentů). Jako druhý atraktivní aspekt respondenti ocenili výhodné mzdové podmínky (65), které společnost je schopna nabízet, jako ocenění za dobře vykonanou práci. Další lákadlo, kterým GTS dominuje, je právě dobrá pověst společnosti (48) a zároveň i možnost kariérního růstu (48). Další důvod, proč se rozhodli respondenti nastoupit do GTS je možnost dalšího vzdělání (43) a pak následuje výhodná lokalita (38) v centru Prahy s dobrou dopravní dostupností, přímo u stanice metra Flora. Dále pro respondenty hrála roli pracovní doba (28) a nabídka zaměstnaneckých benefitů (27), které vhodně doplňují ocenění zaměstnance a mají význam na jeho sounáležitost se společností. Jako poslední respondenti zmiňovali, že důvodem k nástupu do GTS bylo, že lepší pracovní místo nemohli najít (19). Jak respondenti jednotlivé položky hodnotili dle důležitosti pro zaměstnání, je vidět v příloze č. 9. v tabulce č. 16.

Graf 4: Důvody nástupu do zaměstnání u GTS



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

V neposlední řadě byla zkoumána *celková spokojenost s celým průběhem výběrového řízení*. Kdy opět 5 hvězdiček znamenalo nejlepší hodnocení – nejlepší dojem a 1 udělená hvězdička nejhorší dojem. Celkový průběh respondenti ohodnotili 4.17/5 hvězdičkami. 45 % bylo spokojeno s výběrovým řízením a ohodnotilo jej nadprůměrně 5 hvězdičkami. Dalších 33 % respondentů vnímalo průběh na 4 hvězdičky, tedy stále kladně a 17% respondentům se zdál výběrový proces průměrný – 3 hvězdičky. Celkem 5 % respondentů

bylo spíše nespokojeno s výběrovým řízením a vnímali ho jako podprůměrný (4 % - 2 hvězdičky, 1 % - 1 hvězdička).

Respondenti, kteří byli **nespokojení** s průběhem výběrového řízení, si stěžovali na dlouhou dobu reakce ze strany personalistů jako např.: Od absolvování pohovoru a testů uběhla dlouhá doba (cca 1 měsíc) než jsem byl vybrán na tuto pozici; Výběrové řízení se táhlo 3 měsíce a nebyla jsem pravidelně informována, zda stále běží nebo ne. Až v době, kdy jsem již s pozicí nepočítala, se mi ozvali a práce mi byla nabídnuta. Možnou příčinou těchto skutečností právě mohl být fakt, že GTS byla v nelehké situaci týkající se rozhodování mezi uchazeči, kdy např.: nemohla najít vhodného uchazeče. Další poznámky se netýkaly přímo procesu získávání, nýbrž procesu výběru, které se týkaly příliš krátkého času na testy, tudíž výsledek práce byl ovlivněn tím, že respondent dostal notebook s jinak rozvrženou klávesnicí, což zdržovalo. Další respondent poznamenal, že nemusí assesment centra a hry které se tam hrají, nicméně s tím už se každý uchazeč musí smířit a je právě na něm, jak se s danou situací vypořádá a jak zapůsobí na příslušnou komisi, která testuje jejich schopnosti a dovednosti, kdy právě u obchodních pozic jsou rychlé reakce, odolnost a výdrž nejvíce vyžadovány.

Převážná část respondentů, kteří byli naopak **spokojeni** s výběrovým řízením, doplňovali odpovědi o následující, kdy velice kladně hodnotili právě personalisty: příjemný první kontakt, když mne zvala na pohovor; Působila mile a nezákeřně; Při pohovoru dodávala pocit bezpečí a klidu; Byla jsem velmi spokojena; Líbí se mi jejich ochota a přístup; Bylo to mé první výběrové řízení a cítila jsem se velmi dobře; Příjemné prostředí společnosti; Byla jsem spokojena, jelikož vše probíhalo korektně a otevřeně; Byla jsem spokojena s přístupem svého nadřízeného, který mě vybral jako vhodnou kandidátku na pozici, kterou jsem před tím nikdy neplnila a že jsem se mohla učit něco nového; Se vším spokojena; Vše bylo ok; Pohovor byl příjemný a profesionální; Dobrý kolektiv, finanční ohodnocení i přístup manažerů. Právě tyto všechny faktory svědčí o profesionalitě a dobré práci personalistů.

Poslední část dotazníku zkoumala názory na kontinuitu oboru a současného zaměstnání. Respondentům byla položena otázka, zda *preferujete pracovat v oboru stejného zaměření, který jste vystudoval/a?* Tabulka č. 9 dokládá, že jasný názor není. Nicméně většina 52 % respondentů (ano, určitě + ano) se přiklání k názoru, že člověk má

pracovat v oboru svého zaměstnání. Dalších 19 % respondentů je neutrální k odpovědi a 29 % respondentů není toho názoru, že je nutné pracovat v oboru vystudování. Poslední položená otázka zjišťovala, zda respondent *aktuálně pracuje přibližně se stejným zaměřením, který respondent vystudoval/a?* Výsledkem je, že 59 % respondentů se vyjádřilo, že pracuje v přibližně shodném oboru a 41 % respondentů pracuje v jiném oboru, než který původně vystudoval.

Tabulka 9: Preference kontinuity oboru a zaměstnání

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano, určitě	27	22 %
Ano	36	30 %
Nevím / je mi to jedno	23	19 %
Ne	31	26 %
Určitě ne	4	3 %

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Lze konstatovat, že GTS zaměstnává převážně osoby vystudované v oboru. Příkladem, že v GTS pracují lidé, kteří nevystudovali požadovaný obor a byli přijati zejména na základě zkušeností, je ředitel HR Petr Draxler, který původně vystudoval elektrotechnické inženýrství na ČVUT v Praze a v průběhu své profesní kariéry se vypracoval až na ředitele lidských zdrojů v GTS. Ředitel HR byl osloven přímo společností a přinesl do GTS více než šestnáct let zkušeností ze svého předchozího působení ve vedoucích pozicích v oblasti lidských zdrojů (GTS, 2015).

5.2 Vyhodnocení rozhovorů

Níže uvedené výsledky vychází z uskutečněných rozhovorů a prostudováním poskytnutých dokumentů, jež charakterizují současnou situaci v oblasti metod získávání zaměstnanců ve společnosti GTS Czech. Vzory rozhovorů jsou přiloženy v příloze č. 10.

5.2.1 Charakteristika personálního oddělení GTS

Personální oddělení v GTS má na starosti HR manažer, jež vykonává v GTS funkci ředitele Divize lidských zdrojů, který se v průběhu své profesní kariéry specializoval na oblasti náboru zaměstnanců, profesního rozvoje, fúzí a akvizic. Má na starosti strategii řízení lidských zdrojů a celkovou HR politiku, pracovně-právní předpisy, interní komunikaci a řízení Provozní divize (úsek Administrativy, Bezpečnosti, Vnitřních služeb, Kvality a procesního řízení). Do HR divize spadají čtyři personalistky, které vykonávají funkci Human Resources Specialist a jedna funkci Training and Development Specialist. Každá z Human Resources Specialist má na starosti jednotlivé konkrétní divize, od nichž se odvíjejí další s tím související činnosti. Jedna z personalistek je HR partnerem pro Technickou divizi a divizi Marketingu a je prvním kontaktem pro všechny zaměstnance Technické divize od náboru po výstup zaměstnanců. Na starosti má také správu portfolia zaměstnaneckých výhod. Druhá z personalistek je HR partnerem pro Obchodní divizi a Úsek péče o zákazníky a v rámci své HR odbornosti se specializuje na oblast náboru nových zaměstnanců. Třetí z personalistek je HR partnerem pro zbytek firmy a současně se v rámci své HR odbornosti specializuje na oblast odměňování. Dále je v divizi HR zařazena personální a mzdová účetní - Personnel & Payroll Manager, která vede komplexní pracovněprávní administrativu jako je např.: správa mzdové agendy, zpracování mezd do výplatní pásky, vedení agendy sociálního a zdravotního pojištění, nemocenské dávky + mateřské dovolené, důchodové pojištění, evidence dovolených, potvrzování příjmů.

Hlavním úkolem úseku HR je rozvoj společnosti a plánování lidských zdrojů, správa popisů práce, získávání a výběr nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a mzdová agenda, správa systému zaměstnaneckých výhod, vstupní, výstupní a preventivní lékařské prohlídky, konzultace pro manažery v otázkách řízení lidských zdrojů, podpora a konzultace pro zaměstnance v nestandardních situacích

aj. Veškerá činnost, kterou má HR na starosti, je zaznamenána v interních směrnících, vyplývající ze zákoníku práce.

5.2.2 Plánování zaměstnanců v GTS

Potřeba nových zaměstnanců vychází především z Business plánu, od kterého se odvíjí potřeba lidí resp. kolik lidí, s jakými schopnostmi a dovednostmi bude GTS potřebovat, aby byl business plán zajištěn. Každý rok se tvoří Budget nebo-li Business plán pro následující období. Plán je vytvářen spolu s přímými podřízenými, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé úseky a kteří pro plán dávají svoje podklady a potvrzují jaký typ lidí, kdy a v jakém počtu bude potřeba k zajištění obchodních cílů. Vždy vedoucí manažeři na jednotlivých úrovních divizí vědí, že pokud mají zajistit např. nárůst businessu o tolik %, tak budou potřebovat určitý počet lidí navíc do svého týmu s takovými dovednostmi. Což představuje spouštěcí mechanismus k tomu, aby GTS věděla, jaké typy lidí bude potřebovat, pro zajištění obchodních výsledků v následujícím roce. Kdy pak záleží na schopnostech HR a zvolí si, jakým způsobem budou nabírání zaměstnanci GTS a jakou cestou se k takovým lidem GTS dostane, což se odvíjí od dané pozice a situace. Business plán se tvoří koncem roku zpravidla v období říjen – listopad. Což je v době, kdy už je jasné na jakých výsledcích skončí stávající rok a tím pádem v době, kdy už je lepší schopnost vidět, co od budoucího roku očekávat, když je potřeba zajistit celkový růst businessu.

Když se tvoří plány, tak se vždy vychází z předchozího období, což zahrnuje porovnání skutečnosti s tím, co bylo původně plánováno. Realita se ve skutečnosti spíše rozchází a záleží na stanoveném hlavním kritériu, které v GTS představuje provozní zisk před zdaněním (EBITDA). Pokud GTS vykazuje ideální stav, tak realita má odpovídat plánu. Nicméně v některých oblastech předčí stanovený plán, v jiných oblastech za ním naopak pokulhává. EBITDU lze ovlivnit dvěma hlavními směry - obchodem (čím více výnosů vygeneruje v rámci prodeje, tím vyšší bude EBITDA) – náklady, např. čím vyšší náklady GTS generuje (příliš mnoho zaměstnanců, než by si mohla nákladově dovolit), tím víc je EBITDA zatěžována. Jedná se o poměr mezi provozními výnosy a náklady GTS. Pokud se nedaří dosahovat výnosů v obchodě, pak musí GTS ubírat na nákladech např. je donucena propouštět, snižovat stavy, aby EBITDA byla udržována v požadovaném stavu. Telekomunikační trh je v tomto smyslu typický a výnosy z tradičních telekomunikačních

služeb dlouhodobě klesají. Např. v roce 2008 nastala situace, kdy GTS věděla, že nedosáhne EBITDY bez nápravných, korektních opatření, tak musela přistoupit k nepopulárnímu opatření, kdy došlo k redukci zaměstnanců o 50 lidí. Čímž byla zajištěna požadovaná výše EBITDY na konci roku.

Při plánování zaměstnanců existují plánované a neplánované aktivity. Kdy tedy plánované jsou odvislé od výše zmíněného budgetu, kdy se vychází ze stanoveného ročního plánu počtu zaměstnanců, který je schvalován ředitelem HR. Neplánované aktivity, které představují záležitosti vycházející z aktuálních potřeb např. při změně pracovní pozice v rámci GTS, nahrazení zaměstnance, odchodu ze společnosti, i v případě odchodu na mateřskou dovolenou nebo starobního důchodu. Přičemž vzniká diskuze mezi HR a high manažerem, kteří si vyjasňují, jestli bude hledán člověk s identickými schopnostmi, jako měl ten, který společnost opustil nebo bude hledán někdo jiný, protože s odstupem času GTS zjistila, že je potřeba, aby onen člověk byl trošku jinak zaměřený. Na základě diskuze je odvíjen profil pozice a koho bude GTS nabírat.

Díky tomu, že GTS je malá, tak jak je, tak vyloženě nově otevíraných pozic, které nebyly doposud zastoupené, bylo minimum. Příkladem nových pozic, kde GTS nabírala opravdu nové pozice, s novým zadáním, s novými požadavky, které se předtím v historii GTS nevyskytovali je např. situace, kdy se GTS rozhodla více aktivně podnikat v oblasti „manažovaných služeb“ (ICT services – datová centra, cloud computing apod.). Což představuje oblast, která je dnes v telekomunikacích běžná a zastoupená již od více operátorů. Důvodem, proč se do této oblasti GTS pustila je, že tradiční hlasové služby, které v minulosti představovali jádro podnikání, se postupem času staly méně výnosné, ve smyslu vygenerovaných objemů výnosů, kdy tyto výnosy dlouhodobě všem operátorům padají a čím víc a dlouhodoběji tyto výnosy padají, tím víc GTS hledala prostor, kde by tento pokles kompenzovala. Proto se na trhu začaly objevovat služby typu tzv. datových center nebo manažované služby. Právě to pro GTS znamenalo nabrat nové lidi, kteří tyto zkušenosti mají, protože prodávat zákaznickou službu, potažmo produkt spočívající v připojení na internet je v podstatě jednodušší záležitost, než prodat sofistikované řešení jak si může nechat skrze GTS outsoursovat správu svých dat, potažmo serverů a cloudových řešení. Což kladlo nárok na současné zaměstnance, kteří se museli zaučit a GTS musela vytvořit nová pracovní místa, nabrat např. obchodníky, kteří s tím mají

zkušenosti a umění prodávat takové typy služeb, kdy GTS svého času takové typy obchodníků neměla.

5.2.3 Proces získávání zaměstnanců v GTS

Proces obsazování pracovního místa zpravidla lze stanovit třemi kroky. Kdy 1. krokem procesu je určení pozice a definování požadavků. Jakmile má GTS jasno jaký typ pozice, s jakými požadavky bude obsazovat, tak pak následuje 2. krok, což představuje strategii samotného náboru. Tzn. určit si jakou formou a jakou cestou osobu na trhu práce identifikovat. Třetí krok je pak na HR, která rozhoduje, jakým způsobem bude zvolena metoda získávání a jaké zdroje osloví. Zda je potřeba spustit inzerci např. na jobs.cz, jakožto portálu, kterého GTS využívá. Nebo si naopak vystačí s těmi uchazeči, které už jsou v evidenci z minula nebo zda situace vyžaduje, že inzerce není nutná a trh bude osloven přímo prostřednictvím headhuntera. Konkrétní metody získávání, kterých GTS využívá, jsou více rozepsány v následující kapitole 5.2.4. Metody získávání zaměstnanců.

Při procesu obsazování volného pracovního místa vzniká zpravidla požadavek od vedoucího zaměstnance na obsazení nově vzniklého nebo uvolněného pracovního místa, který je předáván do úseku HR. Jedná se vždy o součinnost mezi příslušným high manažerem, jeho nadřízeným a HR. Pokud se jedná o nové pracovní místo, tak před tím než jsou spuštěny jakékoliv náborové aktivity, GTS stanoví, co hledá – jaké typy, jaké zkušenosti a dovednosti uchazeč musí mít, jaké jsou minimální kvalifikační předpoklady, podle kterých se vytvoří profil pozice, popis práce a následně na to i požadavky pro konkrétní nábor. Většinou hlavním spouštěčem požadavku je příslušný high manažer, jelikož on je u zdroje, vidí i s výhledem do budoucna, kdy a jaký typ pozice bude potřebovat obsadit, a HR přitom hraje spíše konzultační roli, než že by vyloženě designovalo profil pozice jako takový. V případě otevřené nové pozice při potřebě přijmout nového zaměstnance vznesl high manažer požadavek na personálního ředitele, který musí zvážit, zda je vůbec nutné pozici otevírat. Pokud ředitel HR uzná za vhodné přijmout nového zaměstnance, je kontaktována HR manažerka, která má danou divizi, v níž je volná pozice, na starost. Proces získání nového zaměstnance je zahájen a HR manažerka konzultuje s příslušným vedoucím zaměstnancem požadavky vztahující se k pracovnímu místu. Požadavky jsou konzultovány a přezkoumávány na základě příslušných informací a poté je vydáváno stanovisko. Identifikace požadavků se liší

v závislosti na jednotlivých pracovních pozicích. Popis konkrétního pracovního místa je zpracován v příloze č. 11. Požadavek povinně obsahuje:

1. Název pracovního místa (v českém a anglickém jazyce).
2. Popis práce.
3. Požadované datum obsazení pracovního místa.
4. Další možné parametry pro výběr vhodného kandidáta.

Při třídění životopisů jsou nejvíce sledovány požadavky, zda je uchazeč splňuje a zejména jeho zkušenosti. Nicméně uchazeč nemusí bezpodmínečně splňovat všechny uvedené požadavky, v řadě případů lze udělat výjimka. Málo kdy se stane, že na pozici bude obsazen uchazeč, který ideálně splňuje veškeré kvalifikační předpoklady pro daný job. Zaměstnavatel ví, zda může jít do určitého kompromisu, slevit na požadavcích a kdy ne. Což je běžnou záležitostí a nikdy není stoprocentní shoda požadavku s tím, co uchazeč umí a nabízí. Přesto GTS poslední dobou pociťuje stále větší problém najít vhodné uchazeče a zmiňuje, že špičkových uchazečů je pouze zlomek.

Více informací o uchazeči je zjišťováno pomocí telefonu, tzv. prescreeningem, který je využíván u všech uchazečů, což je velmi často považováno jako 1. kolo výběrového řízení. Prescreeningem po telefonu si personalista ověřuje zejména komunikační schopnosti a dovednosti, které by daná osoba na pracovním místě měla mít. Jsou jim kladeny základní otázky o společnosti, na základě kterých danou chvíli dokážou vytrýdit nevhodné uchazeče – Kde jste nás našel? Víte, o jakou společnost se jedná? Proč u nás chcete pracovat? Můžete nastoupit ihned? Jakou očekáváte mzdu apod. Čímž je ověřována prvotní reakce a zájem o práci potencialních zaměstnanců. Záleží na pohotovosti a reakci uchazeče, kde je žádoucí příjemné vystupování nehlédě zda zná, či nezná odpověď na pokládané otázky. Ti, kteří personalistu zaujmou a líbí se, jsou rovnou pozvaní na výběrový pohovor – do 2. kola výběrového řízení. Co se týče pozic obchodníků, kteří vhodně reagovali, jsou přizváni k výběrovému pohovoru formou assesment centra (alespoň 5 uchazečů). V současné době je trendem hledat zaměstnance pro tým, než pro pracovní místo. GTS vždy hledí na povahu uchazeče, nicméně existují pozice, u kterých není prioritou zapadnout do týmu (např. účetní) a jsou naopak pozice, kde je důležitá komunikace a spolupráce s kolegy, kde je naopak prioritou sladit uchazeče

s týmem. O tomto kritériu vždy rozhoduje vedoucí zaměstnanec, který lépe pozná, zda uchazeč zapadne, či nezapadne do kolektivu.

Výběr uchazeče probíhá ve spolupráci pracovníka HR a vedoucího zaměstnance zpravidla formou jedno až dvoukolového hloubkového rozhovoru, v případě obchodních či vedoucích pozic formou assessment centra. Všichni uchazeči, kteří se zúčastnili výběrového řízení, jsou písemně nebo telefonicky vyrozuměni úsekem HR o výsledcích výběrového řízení. Každý zaměstnanec se po svém nástupu do pracovního poměru u GTS je seznámen s pracovním řádem, který nalezne na Intranetu. Je plně objasněn se svými pravomocemi a právy. Každý pracovník po přijetí na pracovní pozici je povinen absolvovat tzv. adaptační proces, tj. období integrace nového zaměstnance do GTS, kdy je cílem usnadnit novému zaměstnanci orientaci uvnitř společnosti. Každý první den v měsíci probíhá orientační školení pro nově přijaté zaměstnance, kde se dozví obecné informace o působení společnosti, historii, organizační kultuře a struktuře aj. Adaptační proces trvá obvykle 3-6 měsíců, dle dané pozice. Nový zaměstnanec je provázen celou společností a snaží se tak seznámit s chodem a činnostmi celé společnosti. V průběhu adaptačního procesu nového zaměstnance jsou k dispozici interní kurzy na produkty, systémy a procesy. Přímý nadřízený zaměstnance má celkovou zodpovědnost za integraci nového zaměstnance do GTS.

5.2.4 Zdroje a metody získávání zaměstnanců v GTS

Nábor a výběr uchazeče zahajuje odpovědný pracovník HR výhradně na uvolněné nebo nově schválené pracovní místo na základě předloženého požadavku. Společnost uplatňuje nejprve využití interních zdrojů, kdy formou hromadného sdělení (mailem) je zaslána nabídka všem zaměstnancům spolu s odkazem na intranet. S cílem minimalizovat ztráty při procesu hledání a získávání zaměstnanců a především časové úspory se společnost GTS nejprve rozhlíží ve vlastních řadách zaměstnanců. Což pro zaměstnance poskytuje příležitost se posouvat a pohybovat v rámci společnosti mezi různými odděleními, pozicemi apod. Zaměstnanci GTS dostávají možnost zvážit, zda se o takovou pozici interně ucházejí. Druhým důvodem interního použití v případě nezájmu zaměstnanců, je doporučení - kdy mohou v okruhu svých známých znát někoho, kdo by se na takovou pozici hodil a měl o ni zájem. V GTS platí zásada, že při otevření pozice inzeruje interně, tak i externě. V případě neobsazení pozice z vnitřních zdrojů

je uveřejňována nabídka na webové stránky a personální servery, popřípadě jsou využity jiné metody získávání zaměstnanců. Na obsazované pracovní místo je vždy na Intranetu vypisováno interní výběrové řízení, forma externího náboru se volí s ohledem na kvalifikovaný odhad a existujících rozpočtových omezení. Nabídky práce jsou vždy pečlivě konzultovány a požadavky odpovídají vždy dané pracovní pozici. Od všech uchazečů je vyžadován pouze životopis a motivační dopis striktně nevyžadují. V příloze č. 12 je přiložena inzerovaná nabídka práce – Zástupce telefonického centra. GTS shrnuje, že největší zájem vyvolávají pozice týkající se marketingu.

Metoda získávání je volena dle konkrétní pozice. Jsou pozice, kde se v daném okamžiku hledají uchazeči dobře, pak jsou pozice, kdy trvá neúměrně dlouho najít kvalitního zaměstnance. Vše se odvíjí od konkrétní pozice, ale také od momentální pozice na trhu. GTS rozlišuje 3 základní zdroje:

1. Zaměstnanecký portál (jobs.cz, práce.cz), který je propojen s GTS internetem.
2. Doporučení zaměstnance – výhodnější pro GTS platit odměnu zaměstnanci, než služby personálním agenturám.
3. Vlastní databáze – GTS přichází do styku s různými kandidáty, v různém čase. Ne vždy je daný uchazeč na danou pozici vybrán, i přesto že má zkušenosti a odbornost, nicméně na danou pozici se nehodí. Daného uchazeče si GTS vede v databázi, kdy se pár měsíců na to může objevit pozice, do které by takový uchazeč dobře zapadl, takže je osloven přímo.

V základu společnost GTS využívá následujících metod získávání zaměstnanců:

Elektronické získávání zaměstnanců

GTS si v dnešní době již nedokáže přestavit nábor zaměstnanců, bez využití internetu, kdy nejvíce uchazečů přichází právě z internetového personálního serveru jobs.cz. GTS řadu let spolupracuje s personálními servery **jobs.cz** a **práce.cz**. Tyto dva sesterské personální servery zastřešuje společnost LMC s.r.o. (dále LMC), která se od roku 1996 pohybuje na českém elektronickém trhu práce. LMC provozuje i kariérní stránky GTS, kterých GTS využívá pro svou inzerci pracovních nabídek a pro veškeré zpracování a práci s životopisy a uchazeči. Od roku 2005 poskytuje vlastní řešení pro správu náboru LMC G2, které se v Česku stalo nejrozšířenější aplikací svého druhu.

Díky účtu LMC G2 mají personalisté GTS přehled o celém průběhu výběrového procesu - o všech obdržných životopisech (kdy, kdo, o co má zájem), jejich historii a jsou zde zaznamenány veškeré činnosti s tím související. Na kartě uchazeče má personalista k dispozici přehled o konkrétním čase, kdy proběhla první reakce uchazeče, lze poslat automatické odpovědi uchazečům, kdy každému přijde e-mail o poděkování zaslání životopisu. Každá karta uchazeče umožňuje sepsání hodnocení uchazeče, kam personalista poznamenává veškeré poznámky a postřehy o uchazeči při telefonickém interview a celém procesu, na základě čehož se rozhoduje uchazeče pozvat na výběrový pohovor a vůbec přijmout uchazeče do společnosti. Např. o uchazeči, který se nedostavil na pohovor, má pro příště personalista informaci, že už se ucházel o práci u GTS. Pokud uchazeč pracovní pohovor už jednou zruší, pro personalistu už není zajímavý. Dále LMC umožňuje přeposlat životopis přímo vedoucímu zaměstnanci, který má právo se vyjádřit, zda oslovit onoho uchazeče. LMC poskytuje velké množství šablon pro komunikaci s uchazeči. Třeba pokud se uchazeč při výběrovém pohovoru líbil, ale přesto nebyl vybrán na konkrétní pozici, tak personalista použije delší formu odpovědi. Naopak pokud uchazeč neuspěl a nelíbil se, volí personalista kratší formu odpovědi. GTS si dává pozor, aby všichni zaměstnanci, kteří se ucházeli o pracovní místo, byli vždy kontaktováni v co nejkratším čase. LMC tedy představuje portál, skrz který GTS komunikuje s potenciálními zaměstnanci a pomáhá personalistům usnadňovat práci při nábore zaměstnanců, přičemž především představuje velkou úsporu času. Díky spolupráci má GTS také přístup k uchazečům, které má jobs.cz v databázi. Veškeré životopisy se archivují po dobu 1 roku v databázi, pak k nim GTS už nemá přístup. Pouze pokud má GTS zájem si uchazeče ponechat déle, je kontaktován přes LMC, zda souhlasí s uchováním dat. Ukázka karty zaměstnance je přiložena v příloze č. 13.

Nabídka práce inzerovaná na **webových stránkách** v sekci kariéra společnosti slouží především odborníkům nebo těm uchazečům, kteří mají již zkušenosti s telekomunikačními službami a společnost GTS určitým způsobem znají a sami si ji vyhledají přes web GTS.

Dalším způsobem získávání je **přímé oslovení vhodného jedince** prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn sloužící k navazování kontaktů s konkrétními osobami. GTS tuto síť využívá především z důvodu nedostupnosti specialistů IT, kdy je dlouhá doba

nalezení dobrého IT specialisty nebo IT juniora a právě LinkedIn nabízí velký pool takových specialistů. Personalisté GTS uvádějí, že tento způsob se stává čím dál více používanější společností GTS, jelikož je aktivně využíván stále větším počtem osob. Dále GTS využívá **headhuntera** v případě, kdy hledaná pozice je úzkoprofilová, moc uchazečů není a je hodně pravděpodobné, že by takové osoby na uveřejněný inzerát vůbec nezareagovali. Oslovit rovnou headhuntera je časově výhodnější, než inzerovat na pracovních portálech a čekat na odezvu. GTS ji používá i v situacích, kdy je vyžadována diskretnost, protože současný zaměstnanec neví, že bude nahrazen jiným a nelze takto zveřejnit pozici interně nebo veřejně. Kdy cestu na důvěrné bázi nikdo jiný lépe nezajistí než headhunter. Headhunter vyžaduje exkluzivitu, kdy GTS zaplatí předem.

GTS využila spolupráci se školou prozatím pouze jednou. Navázala spolupráci s Gymnáziem Na Pražačce, která probíhala v květnu v roce 2013, kdy hledala uchazeče na pozici Zástupce telefonického centra. Jedná se o pozici s flexibilní pracovní dobou, kde není vyžadováno vysokoškolské vzdělání a GTS se domnívala, že pro čerstvé absolventy by mohla být pracovní nabídka zajímavá. Spolupráce byla navazována s ředitelem školy, se kterým byly dohodnuty podmínky o zajištění inzerce a souvisejících služeb. Dále zajišťoval informovanost studentů o nabídce práce. K tomuto způsobu náboru zaměstnanců bylo rozhodnuto na základě dobré zkušenosti s absolventkou v předchozím roce. Nicméně odezva byla téměř minimální. V současné době bohužel nejsou zavedeny žádné speciální programy na spolupráci se školami.

GTS ráda využívá formu **doporučení současným zaměstnancem**. Zaměstnanci, který doporučil a zprostředkoval kontakt na uchazeče, který byl přijat do GTS a který k němu není ve vztahu podřízenosti, vzniká v případě úspěšného ukončení zkušební doby tohoto nového zaměstnance nárok na odměnu za jeho získání. Odměna činí 5-7 tisíc dle pozice. Zkušební doba se odvíjí dle pozice, zpravidla se pohybuje v rozmezí 5-7 měsíců. U obchodníků je zkušební doba 6-ti měsíční. GTS dostává řadu doporučení, zejména na pozice obchodníků a pozice asistentek. I přes to, že zaměstnanec je na doporučení, musí projít výběrovým řízením a několikrát se již stalo, že i doporučený zaměstnanec neprošel, nebyl vybrán z důvodu nesplnění požadovaných podmínek, či jiných kritérií.

Způsob, kdy by se **uchazeči sami nabízeli**, není tak častý a obvyklý, nicméně se tak jednou za čas stává a to přibližně 1-2 do měsíce. Převážně skrz e-mail, osobně že by přišel přímo do společnosti, se nestalo již řadu let.

Vzhledem k předmětu podnikání, pro GTS není přínosná komunikace s **úřady práce**. GTS skrz úřad práce neobsadila žádnou pozici. Úřad práce může být přínosný pro vybraný typ profesí, ale vzhledem k tomu, že GTS hledá uchazeče spíše s vyšší kvalifikací, zkušenostmi a vysokoškolským vzděláním v oboru telekomunikací, tak uchazečů tohoto typu se na úřadu práce moc nenachází. Co se týče zákonných povinností, tak GTS plní, ale nepředstavuje to pro GTS další zdroj uchazečů.

Délku pracovního vztahu může určitou měrou ovlivňovat zvolená metoda náboru. Kdy osobní doporučení, či osobní zkontaktování vyvolává lepší dojem v člověku z fungování společnosti a jeho sounáležitosti se společností. Když je úspěšnému uchazeči sdělen důvod, proč byl vybrán právě on, oproti neosobnímu kontaktu zaměstnance. Nicméně záleží na situaci každého zaměstnance, jak je pro něj práce důležitá. Pro GTS je důležitá slušná a rychlá komunikace s uchazeči. GTS klade důraz na získání, výběr a následné udržení kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni naplňovat cíle společnosti. Nedílnou součástí pracovního postupu každého zaměstnance je vzdělávání, rozvoj a odborný růst s cílem dosáhnout očekávaných odborných a morálních kvalit, kdy součástí mise GTS je: „*Stát se žádaným zaměstnavatelem.*“

6 Shrnutí výsledků a diskuse

Lze shrnout, že GTS získává zaměstnance nejčastěji na základě doporučení přes známost, čímž je prokázána funkčnost externího získávání zaměstnanců skrz současné zaměstnance, kteří doporučují GTS v okruhu svých známých. Osobní reference mají vždy velké ohlasy a rychle se rozšiřují. GTS dále aktivně využívá elektronického získávání zaměstnanců – pomocí personálních serverů (jobs.cz, prace.cz) od společnosti LMC a v posledních letech v kombinaci s profesní sociální sítí LinkedIn. GTS se snaží využívat jednotlivé metody získávání a vytvářet takovou kombinaci efektivního náboru, vždy v závislosti na aktuální situaci a pracovní pozici. Jak vychází ze zjištěných výsledků, nelze mluvit o upřednostňování těch či jiných metod získávání, jelikož každá pozice vyžaduje jiné způsoby a požadavky, proto je kladen důraz zejména na rychlou a efektivní komunikaci s uchazeči a na příjemné vystupování personalistů, s kterými uchazeč přichází do kontaktu jako první.

V GTS funguje formalizované personální oddělení, což znamená, že personalistika není druhořadou aktivitou, a že personální úsek je přímo podřízen generálnímu řediteli a personální ředitel je na stejné úrovni řízení jako ostatní výkonní ředitelé. Tím je docíleno, že je stanoven systematický, jasný a přehledný postup od otevření nové pozice, vyhlášení přijímacího řízení, způsobu zveřejňování až po výběr nejvhodnějšího uchazeče na pracovní místo, které se odvíjí od potřeb společnosti. Velmi pozitivně je vnímáno i zapojení manažerů od začátku procesu, protože ti nejlépe vědí, jakého uchazeče potřebují a jaká osobnost bude nejvhodnější pro jejich tým. Vzhledem k tomu, že rozhodující slovo má vždy přímý nadřízený, může docházet k chybám ve výběru zaměstnanců způsobeným nezkušeností nadřízených. Zde lze doporučit připravit a zaškolit manažery ohledně tipů a návodů, které manažerům pomohou k lepšímu odhadnutí uchazečů.

Výzkum ukázal, že respondenti kladně hodnotili právě personalisty, kteří jsou za vedení personalistiky ve společnosti odpovědní, kdy byli spokojeni s výběrovým řízením, vyzdvihovali jejich ochotu a přístup, že mají dostatečné schopnosti a dovednosti v této problematice, díky nimž jsou personální činnosti vedeny kvalitně a s rozmyslem. Na druhou stranu si někteří respondenti stěžovali na dlouhou dobu reakce, že výběrové řízení trvalo příliš dlouho, kdy uchazeči nebyli o průběhu pravidelně informováni.

Je proto navrhována pozornost osobnější formě komunikace při kontaktu s uchazeči, aby neobdrželi pouze poděkování za zájem se ucházet o práci ve společnosti pomocí formální odpovědi a uvedli alespoň informace, kdy nejdříve bude uchazeč kontaktován o dalším průběhu řízení. Personalisté však musí zapracovat na dodržování slíbených termínů, na které si respondenti stěžovali. Uchazeč se má výsledek výběrového řízení dozvědět co nejdříve a to i v případě negativního výsledku.

Na základě dotazníkového šetření, lze říci, že jednou z výhod je, že respondenti GTS vnímají společnost jako silnou. Domnívají se, že na trhu má GTS své jméno a pověst, na základě níž je schopna přilákat větší počet uchazečů. Naopak na základě rozhovorů, vnímání značky GTS z pohledu personalistů je spíše skeptické ve vztahu s konkurenty, jelikož oni se pohybují právě na vnějším trhu práce z té druhé strany, dostávají se do styku s uchazeči a vědí, že existují atraktivnější značky na trhu, než je GTS. Tvrdí, že obecně GTS veřejnost nezná, a že v porovnání s konkurenční nejmenovanou společností, není GTS tolik atraktivní. Obecně platí, že značka společnosti dobře působí na uchazeče, čímž představuje hlavní marketingové lákadlo a tím lepší úspěšnost obdržených inzerátů. I přesto, že GTS vytvoří sebelepší nabídku práce, tak lidé budou méně reagovat, než na značku nejmenované konkurenční společnosti. Důležitým faktorem ale je, že samotní zaměstnanci vnímají společnost jako silnou a jsou hrdými zaměstnanci, kteří oslovují své známé při obsazování volných pozic. Tím se samotní zaměstnanci zapojují do celého přijímacího procesu a spolupracují na vytváření kvalitního týmu.

Co se týče prezentace GTS navenek, tak chybí vlastní propagace pracovních příležitostí a neexistují aktivnější náborové aktivity. V podstatě GTS jen inzeruje, ale již nekomunikuje a nepracuje s větší kreativitou při získávání. GTS nevyužívá způsobů jak se prezentovat jako atraktivní zaměstnavatel, nepracuje natolik s tzv. employer brandingem, se značkou společnosti. Nevýhody jsou spatřovány především v nevyužívání modernějších metod získávání zaměstnanců v podobě navázání spolupráce se studenty/vysokými školami (programy pro studenty), sociálních sítí aj., díky nimž mohou oslovit velké množství uchazečů a dostat se do podvědomí žadoucích skupin. Více v následující kapitole 6.1 Návrhy a doporučení.

Největším problémem, se kterým se personalisté GTS při získávání zaměstnanců delší dobu potýkají, je nalezení kvalifikovaných a jazykově vybavených zaměstnanců. V zásadě se GTS

potýká s problémem obav ze strany uchazečů. Obecně čeho se uchazečům nedostává, tak v české mentalitě není chuť a odvaha jít do neznámého prostředí. GTS stále pociťuje, že na trhu je nedostatek lidí, kteří nemají problém neverbálně a běžně komunikovat v anglickém jazyce. Svět je víc a víc globální a bez anglického jazyka se dnes téměř nelze obejít v žádné společnosti. Což se projevuje při pohovorech v cizím jazyce a vzhledem k tomu, že GTS je mezinárodní společností, tak existuje řada pozic, kde je cizí jazyk každodenní potřebou. Proto je požadován anglický jazyk alespoň na základní úrovni na všech pozicích, protože pokud nadřízení mluví anglicky, tak nároky na cizí jazyk jsou samozřejmě vyšší, než na pozicích kdy při práci s cizím jazykem přijde zaměstnanec minimálně. Rozhodující jsou také různé certifikace, zahraniční stáže, či absolvované projekty již při školách.

6.1 Návrhy a doporučení

Společnost musí sama vyvíjet iniciativu v této problematice a převzít odpovědnost za rozvoj svých budoucích zdrojů talentů, aby GTS mohla získat přístup ke klíčovým dovednostem, které potřebuje a zvýšit svou tržní hodnotu práce. V současné době se velké množství společností potýká s nedostatkem vhodných uchazečů, což je případ i GTS. Výzkumy potvrzují, že i přesto, že vzdělaných osob stále stoupá, vedoucí zaměstnanci společností kvalifikované pracovníky postrádají. Existuje tedy obrovská překvalifikovanost lidí, kteří ale mají jen teoretické znalosti. GTS při obsazování volných pracovních míst má u většiny pozic dostatek uchazečů, ale málo vhodných uchazečů a žádoucí uchazeči jsou třeba již uloveni jinou společností nebo odcházejí do zahraničí. GTS má relativně kvalitní proces získávání zaměstnanců, přesto však jsou zjištěny nedostatky nebo spíše mezery v metodách, které GTS nevyužívá. Proto jsou navrhovány opatření, které by skloubily teorii s praxí a stávající stav by mohly pozitivně ovlivnit.

Mnohé společnosti si hledají nové zaměstnance už v řadách studentů skrze stáže a nejrůznější juniorské programy. Tuto možnost GTS nyní nevyužívá. Výzkum ukázal, že GTS již navázala spolupráci se střední školou (v oddělení péče o zákazníky - pozice call centrum), nýbrž odezva byla malá a tak GTS spolupráci ukončila. Problém je shledáván v nedostatku času studentů středních škol a tzv. „nedospělosti“ samotných studentů, kteří ještě nejsou dostatečně připraveni k dlouhodobé vážnější spolupráci. Nicméně GTS mohla spolupráci lépe prezentovat a podpořit. Studentům maturitního ročníku může nabídnout např. dvouhodinový program, během kterého se dozví jak call centrum funguje a dostanou

možnost si prohlédnout prostředí s operátory. Závěrem pro ně lze připravit kariérní workshop, který ujasní jejich představy o budoucím zaměstnání.

6.1.1 Spolupráce s vysokými školami a studenty

Správným východiskem pro GTS je navázat **spolupráci především s vysokými školami a studenty**. Studenti na vysokých školách si vytvářejí své rozvrhy a tak si mohou lépe zorganizovat svůj čas. Zejména studenti posledních ročníků se již aktivně zajímají o své budoucí uplatnění a budoucnost jim není lhostejná. V současné době řada studentů vítá nabídky stáží a podobných programů. Čerství absolventi tak získávají v současné době tolik potřebnou pracovní zkušenost. Tudíž spolupráce je v zájmu na obou stranách. Pro GTS je tato forma spolupráce zajímavá z hlediska zajištění si kvalitního a energického týmu, potřebný v této oblasti podnikání, protože technologie se neustále vyvíjejí a je žádoucí vědomosti studentů rozvíjet nejen teorií získanou ve škole. Na druhé straně GTS vyžaduje praktické zkušenosti od uchazečů a představují jedno z rozhodujících kritérií při výběru zaměstnance do společnosti. Po úspěšném vychování se GTS podaří získat kvalitní pracovní sílu za nižší finanční náklady (nižší finanční ohodnocení v rámci programu).

Absolventský program

Je doporučováno, aby GTS k podpoře získávání kvalitní pracovní síly nabírala čerstvé absolventy vysokých škol (1-3 roky po škole) v rámci zavedeného speciálního programu s názvem „Graduate“. Hlavním cílem programu je oslovit talentované absolventy VŠ, umožnit jim nastartovat jejich kariéru ve společnosti a získat zkušenosti v různých oblastech, dle jejich kvalifikace, znalostí a požadavků. Pomocí této metody si GTS vychová budoucí vedoucí zaměstnance nebo specialisty v technických i v ekonomických oblastech. Jedná se o práci na plný úvazek po dobu dvou let. Následující tabulka č. 10. znázorňuje proč je zvolena dvouletá spolupráce. GTS nabídne dle aktuálních potřeb nejrůznější juniorské pozice, které jsou vhodné pro absolventy a z kterých je pak možné pokračovat dále ve společnosti. Nejedná se o uměle vytvořená místa, ale o místa, která jsou po někom uvolněna (např. řešení pozic uvolněné z důvodu mateřské/rodičovské dovolené) nebo oddělení, kde je někdo poptáván. Tím pádem je absolvent plně zapojen do pracovního procesu a přebírá povinnosti a odpovědnost za určitou práci.

Tabulka 10: Absolventský program

Doba absolventského programu	Skutečnost
1. rok	Zaučování a zvykání si na prostředí, na společnost jako takovou.
2. rok	Již zná společnost a může přispívat přidáním hodnoty.

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Dva roky je doba, po kterou účastníci prochází celou společností, během které dostanou možnost rotace v rámci širšího týmu, seznámit se s hlavními činnostmi práce, setkat se managementem společnosti a pracovat na společných projektech. Pro potřeby absolventského programu je nutné vypracovat interní program, tak aby juniorské pozice měly možnost se dostatečně připravit na postup na vyšší pozice. Kromě práce obsahem programu budou zavedena různá školení na rozvoj odborných znalostí, rozvoj „soft-skills“ např. komunikačních a prezentačních schopností. Program je ušit absolventovi na míru, aby ho připravil na cílovou pozici. V případě např. obchodních pozic jsou to produktová a projektová oddělení, podpora prodeje a další oddělení. Doba rotace závisí na možnostech jednotlivých úseků. V některých úsecích je dostatek činností na 3 měsíce, v některém naopak jen na 3 týdny. Rotace slouží k tomu, aby absolvent do budoucna poznal oddělení, s kterým bude spolupracovat.

Odpovědnost za vytvoření absolventských programů dostane do kompetence personální divize spolu s jednotlivými vedoucími manažery nabízených rotačních míst. Vytvoření a organizace absolventských programů a následně pak provázení studentů GTS bude v kompetenci a v koordinaci interního trenéra, který bude vést jednotlivé účastníky programu a odpovědné osoby HR, která se bude v rámci běžné agendy specializovat na vyhledávání talentů. Co se týče vedení odborných školení, tak např. u obchodních pozic jsou školení součástí práce produktových manažerů, kteří vždy zaškolují obchodníky. Nutné je vybrat kontaktní osoby, které budou mít na starosti účastníky programu, které se budou zaměřovat na práci s nimi, komunikovat ohledně potřeb a připomínek. Je doporučeno určit kontaktní osoby, které budou ochotné být účastníkům k dispozici, pro které je navrženo ohodnocení finančním příplatkem 500 – 1 000 Kč za měsíc. Propagace bude tvořena ve spolupráci odpovědné osoby z marketingu a IT dle potřeb HR. Dále na pomoc s programy bude nabídnuta placená stáž studentovi do oddělení HR s finančním ohodnocením

100 Kč/hod. Stážista bude odpovědný za selekci a kontaktování uchazečů pomocí telefonického prescreeningu. Informace o časové náročnosti jsou uvedeny v příloze č. 15 Absolventský program.

Výsledkem pro GTS bude získání určitého počtu vychovaných, plně zaškolených a kvalifikovaných absolventů, dle potřeb společnosti, přičemž spolupráce může vyústit v další nabídku práce. V současné době není reálné nabídnout více studentských pozic, např. každé dva roky, protože společnost tolik neroste a fluktuace je minimální, jelikož zaměstnanci svá místa jen tak neopouští. GTS je hodně obchodně zaměřená a je problém najít dobrého obchodníka a je těžké ho následně udržet. Proto aktuálně připadají v úvahu obchodní pozice pro Small a Medium Enterprises, kde není očekávána vyzrállost. Jedná se o přípravu na prestižní pozici Key Account, kterou lze posléze nabídnout. Zde je již vyžadována určitá vyzrállost a typ zákazníků je již mnohem náročnější. Dále připadají v úvahu pozice v oddělení HR a pozice v zákaznickém servisu, protože zde je fluktuace vysoká a studenti se zde naučí v podstatě nejvíce, jelikož student pozná, co představuje práce pod stresem, kvůli čemuž dost vysoké % nových zaměstnanců končí ve zkušební lhůtě. Pokud bude ale student šikovný, personalisté mu vyberou volná místa dál ve společnosti. Jelikož momentální situace GTS nasvědčuje o stále větším počtu maminek odcházejících na mateřskou/rodičovskou dovolenou, tak po rotaci mohou být jejich pozice nabídnuty jako zástup za mateřskou. Jedná se o pracovní místo na dobu určitou, ale pro GTS to znamená úsporu nákladů, než zástup získaný z venku, s praxí apod. Absolventa bude mít GTS vyzkoušeného, nicméně stejné finanční ohodnocení jako měla maminka, dávat nemusí. Pracovní pozice nabízené v programu budou ohodnoceny níže než ostatní uchazeči s praxí, ale i přesto stále nad průměrnou mzdou. GTS zmiňuje, že pro absolventy je vždy lákavá peněžní motivace a proto ohodnocení bude zvyšováno každých 6 měsíců dle výkonnosti pracovníka.

GTS vyjádřila zájem o spolupráci s vysokou školou, avšak je otázkou jak moc atraktivní budou nabídky zařazené v programu pro samotné studenty. Je si vědoma toho, že zapojení studentů přináší více práce (nutná propagace, náročné výběrové řízení, zapracování programů a příslušných trenérů). Nevýhodou je delší zapracování, kde je potřeba přidělit osobu, která uchazeče bude zaučovat a tím pádem se nevěnuje tolik své práci, případně u vysokoškolských studentů je riziko, že brzy bude mít pocit, že má na víc

a sám bude chtít odejít. Spolupráce má ale oboustranné výhody v tom, že si vychová kvalitní zaměstnance do budoucna. Dále výhodou mladých studentů je čerstvá krev (nebude trhem zkažený), potencionální nové a inovativní nápady, relativně levná síla, oproti starším, zkušenějším, kteří si kladou podmínky a požadují určitý finanční standard.

Odborné přednášky

K tomu aby GTS podpořila efektivnost takových programů a pracovních možností, je navrhována další spolupráce s vysokou školou v podobě jedné odborné přednášky za semestr v rámci souvisejícího předmětu – převážně na technických a ekonomických fakultách. Pro školu je spolupráce lákavá především z přínosu praxe do teorie, kterou studenti vítají a vhodně zpestřují přednášky. A zejména v získání nejnovějších informací z dané problematiky. Naopak pro společnost spolupráce přinese větší povědomí o značce mezi studenty a potencionálními zaměstnanci. Společnost bude ředitelem provozu IT představena na jedné z přednášek s aktuálním tématem a závěrem nabídne pracovní nabídky. GTS k představení společnosti na přednáškách využije „success story“ (příběh úspěšné kariéry současných zaměstnanců), kteří začínali u GTS brigádně a pak dostali nabídku na plný úvazek.

Pokud se taková forma spolupráce osvědčí a bude mít pozitivní ohlasy, může GTS do budoucna uvažovat o rozšíření užší spolupráce. Takové partnerství znamená aktivní vstupování člověka GTS, kde součástí výuky nebude pouze jedna odborná přednáška, ale bude v podstatě součástí vyučující sboru a konkrétní předmět může osoba GTS vyučovat. Takové přednášky bývají hojně navštěvované a studenti s lidmi z praxe živě diskutují. Tím lze získávat absolventy školy, kteří už o oboru něco vědí, pracovali s technologií, mohli si osahat v praxi, co to všechno obnáší. Budou plně vyškolení – a pak mohou být zapojeni plnohodnotně do pracovního procesu. To je příklad již hodně široké a aktivní spolupráce, což řada společností nevyužívá, ale ředitel HR tuto spolupráci shledává jako velice efektivní, pokud je spolupráce vhodně nastavena.

Veletrh pracovních příležitostí

S tím souvisí další návrh v podobě účasti na veletrzích pracovních příležitostí, které se budou konat přímo na univerzitách. Veletrh představuje jednu z možností, jak může společnost navázat kontakt se studentem. Cílem veletrhu je zprostředkovat osobní kontakt

mezi studenty a společností GTS za účelem lepší propagace svých pracovních příležitostí. Dále konzultovat o kariéře se zástupci společnosti a případně se rovnou domluvit na dalším postupu či spolupráci k různým semestrálním, bakalářským, či diplomovým pracím.

Náklady na účast pracovního veletrhu na univerzitě dle konkurenčních společností se pohybují v rozmezí od 12 000 – 40 000 Kč, včetně propagačních materiálů. V příloze č. 16 je uveden přehled služeb a požadovaná administrativní cena za účast společnosti na veletrhu pracovních příležitostí na ČZU, který se konal v únoru 2015. Efektivita veletrhu tzn., kolik vlastně společnost získá takovou účastí je hodně diskutabilní a ovlivněna mnoha aspekty. Výsledky jsou odlišné vždy v závislosti pro jaký typ studentů a na jakém místě je veletrh pořádán, jaká je úroveň školy a uchazečů aj. Nicméně dle konkurenční společnosti je odhadována odezva na 80 až 100 uchazečů/životopisů a spolupráci s univerzitami si pochvalují. Získávání absolventů na škole se nazývá campus recruiting.

6.1.2 Videodotazník

Aktuálně se začíná prosazovat nová náborová metoda pomocí videodotazníku za účelem urychlení práce s uchazeči. Představuje pro uchazeče rychlou formu, jak se představit a pro GTS usnadnění rozhodování, urychlení doby obsazování pozice a ušetření času personalistů, manažerů i uchazečů. Vzhledem k tomu, že GTS dostává vždy více životopisů, tak videodotazník představuje vhodný způsob jak v krátkém čase vybrat vhodné uchazeče a ve výsledku absolvovat méně pohovorů s časovými úsporami. Tabulka č. 11. uvádí ceny balíčků, které nabízí společnost LMC za poskytování této služby, které si GTS může vybrat dle potřeby. Zvolena byla společnost LMC z důvodu již existující aktivní spolupráce s GTS při náborových aktivitách.

Tabulka 11: Ceník videodotazníků

Videodotazníky	Cena za balíček	Cena za kus
Balíček 100 ks	20 000 Kč	200 Kč
Balíček 200 ks	36 000 Kč	180 Kč
Balíček 500 ks	80 000 Kč	160 Kč
Balíček 1000 ks	140 000 Kč	140 Kč

Zdroj: LMC (2015)

Videodotazník představuje účinný nástroj na pozice, kdy společnost dostane více zajímavých životopisů např. pozice na úrovni středního managementu, pro specialisty nebo podpůrné pozice, kdy není očekáván osobnější přístup a uchazeči jsou zvyklí jednat online. Pomocí této metody je možné během pár minut vidět více uchazečů a jejich myšlení a spontánní reakce, které prozradí více, než papírový životopis ještě před osobním pohovorem. Rychle lze vyloučit uchazeče například bez znalosti cizího jazyka, technických znalostí, s vysokými platovými požadavky apod. Pro společnost je výhodou jistota, že na osobní pohovor je zván uchazeč, který vyhovuje obsazované pozici. Metoda umožňuje spravedlivé srovnání, jelikož je pokládáno v rámci daného místa každému uchazeči stejný počet otázek (obvykle 5 - 6), které ověřují zájem, klíčové znalosti a dovednosti uchazeče. Součástí videa může být i uvítací video, v kterém je představen budoucí nadřízený, který může sdělit, co uzná za vhodné, čímž je podporována osobnější stránka této metody. Nevýhodou je odrazení uchazečů, kteří nebudou ochotni věnovat videu čas (LMC, 2015).

6.1.3 Struktura dotazníku

Je vhodné se také zamyslet nad tradiční personální inzercí, která má nenahraditelné místo v personální komunikaci. Když GTS inzeruje volné pracovní místo, tak je potřeba dbát na jeho strukturu, která v průběhu let není více méně moc měněna. Nicméně strohý textový formát lze zatraktivnit. Jak obchodníci přistupují ke svým zákazníkům, tak personalisté mají přistupovat i k potencionálním uchazečům. Je dobré nezačínat inzerát klasickými slovy „hledáme/požadujeme/nabízíme“, ale jasně a stručně se představit uchazečům proč GTS funguje, jaká je vize a v čem je společnost jedinečná a až nakonec uvádět co: „hledáme/požadujeme/nabízíme“ (Menšík, 2015). Viz příloha č. 12. Inzerát volné pracovní pozice.

6.1.4 Sociální síť a personální marketing

Obecně použití sociálních sítí za účely nábory se rychle stává běžnou praxí. Vytvoření kariérního profilu na **sociální síti Facebook**, představuje efektivní metodu, jak prezentovat pracovní možnosti široké skupině uchazečů. Zřízený profil bude vystihovat atmosféru v GTS, informovat o aktualitách z prostředí společnosti, o volných místech, nabízených absolventských programech a různých kariérních možnostech a událostí ve

společnosti jako např. Den otevřených dveří. Personalisté se však musejí naučit chytře pracovat s obsahem, který pomůže získat pozornost absolventů či talentů., protože pouze sdílet nabídky práce nestačí. Je potřeba, aby příspěvky byly krátké a výstižné v kombinaci s vizuálními příspěvky, kdy fotka nebo videa lépe upoutávají pozornost než samotný text. Je žádoucí kombinovat osobnější a profesionální obsah a zveřejňovat pozitivní zprávy, které mají vyšší sdílnost. Dále uvádět různé statistiky, které uchazeče vtáhnou do problematiky, pokládat různé otázky a rozvíjet diskuse, podílet se o zkušenosti aj.

V rámci personálního marketingu je navrhováno založení účtu na portálu **Jobfairs.cz**, který představuje komplexní nástroj pro budování značky určený studentům a absolventům. Jedná se o revoluční platformu, která propojuje sociální síť a portál práce. (Jobfairs, 2015). GTS se na portálu může atraktivně prezentovat a jednoduchým způsobem informovat o zajímavostech ve společnosti a o novinkách pracovních nabídek, navrhovaných absolventských programech, veletrhu pracovních příležitostí a jiných spoluprací, které je GTS schopna nabízet. Zkušební návrh vytvoření profesní stránky GTS je ukázán na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Ukázka profilu GTS na Jobfairs



Zdroj: <http://www.jobfairs.cz/gts-czech/> (2015)

Pro GTS vytvoření profesionálního profilu pomocí Jobfairs představuje moderní způsob oslovování studentů a absolventů, kdy s nimi mohou být v přímém kontaktu, prezentovat se před vybranými univerzitami a vytvořit tak nedílnou součást personální komunikace. Zřízený profil slouží společnosti k prezentaci - kdo je, jaké je to u společnosti pracovat, proč u ní pracovat a umožňuje provádět služby uvedené v tabulce č. 12. Pro GTS to znamená vyšší investiční náklady do nábory zaměstnanců v částce 29 990 Kč za rok.

Tabulka 12: Služby v rámci Brandingu

Obsah balíčku	BRANDING
Profil firmy ve vašem designu	✓
Propagace profilu úvodním e-mailem	✓
Počet neomezených nabídek ke spolupráci	5
Propagace nabídky na Facebooku	1
Možnost vkládání novinek	✓
Otextování / přetextování profilu	✓
Grafické zpracování / aktualizace profilu	✓
Direct mailing	1
Zveřejnění rozhovoru / článku vč. zpracování	1
Propagace rozhovoru / článku na Facebooku	1
Cena / rok	29 990 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Jobfairs (2015)

Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH a jsou platné pro období od 1. 1. 2015 až 31. 12. 2015.

Pro zrealizování všech navrhovaných aktivit je potřeba zapracovat personální marketing do každodenní činnosti personalistů, aby dokázali lépe prodat pracovní příležitosti – od propagačních letáčků, sociálních sítí až po inzerci nabídek práce. Vedlejším efektem této spolupráce budou větší marketingové rozpočty a zavedení dalších komplexních činností na podporu pracovních příležitostí a na vytvoření pracovního povědomí o značce mezi cílové uchazeče. Navržené skutečnosti, v případě pozitivních výsledků lze do budoucna více rozvíjet v podobě širší nabídky programů a stáží (stínování manažerů), workshopů, nabídkou kariérního poradenství apod.

7 Závěr

Cílem této práce bylo identifikovat a zhodnotit způsob zabezpečení oblasti metod získávání zaměstnanců v konkrétní společnosti. Vedení společnosti GTS se snaží nabírat kvalitní zaměstnance do pracovního týmu a volit efektivně jednotlivé metody získávání vzhledem k aktuální situaci, danému pracovnímu místu a požadavkům. Právě kvalifikovaní zaměstnanci díky týmové spolupráci umožňují GTS poskytovat služby pro zákazníky v nejvyšší kvalitě a rychlosti v oboru. Snahou GTS je dosazovat kvalitní zaměstnance na klíčové pozice, i když v mnoha případech proces není jednoduchý. Závěrem proto je, že zabezpečení v oblasti metod získávání zaměstnanců je ze strany vedení na dobré úrovni a bez problémů funguje, ale i přes to byly výzkumem zjištěny určité nedostatky.

Teorie tvrdí, že významnou roli v úspěšnosti náboru hraje kvalita zpracování inzerátu vystavené pozice, dobře vypracovaný popis práce, konkrétní informace namísto obecných frází, stanovení konkrétních podmínek pracovního úvazku, případně i přibližné mzdové ohodnocení, což toto tvrzení potvrzuje provedený výzkum. Taktika GTS při zvolení atraktivní formulace nabídky práce - je dána jasně, stručně a přehledně. Nicméně aktuálně velký význam má navázání komunikace společnosti s cílovými skupinami, kdy do značné míry záleží na personálním marketingu celé společnosti, od čehož se odvíjí síla a povědomí o společnosti. GTS je doporučeno zapracovat na personálním marketingu, aby dokázala vystupovat jako atraktivní zaměstnavatel mezi požadovanými skupinami, jelikož k dosažení dobrých výsledků v náboru kromě dobré terminologie nabídky práce aktuálně přispívají také atributy, jako je síla zvukčnosti společnosti a kvalita komunikace.

Lze shrnout, že GTS aktivně využívá elektronického získávání zaměstnanců, zejména pomocí personálních serverů jobs.cz a prace.cz a profesní sociální sítě LinkedIn. Dále GTS nejčastěji získává zaměstnance interní cestou na doporučení, což svědčí o dobrém kolektivu. Na druhou stranu GTS chybí metody získávání věnující se spolupráci s mladými lidmi a je potřeba více budovat aktivity směrem ven k cílovým skupinám. Doporučením je získávat budoucí zaměstnance z řad šikovných studentů, kterým nechybí pracovní nasazení, ochota učit se novým věcem a motivace vzdělávat se. V současné době nejsou rozhodující pouze schopnosti a dovednosti uchazečů, ale je hleděno na přístup k práci, zodpovědnost, kreativitu a ochotu zaměstnanců, ale také na aktivitu studentů při

studiu (zahraniční stáže, pobyty, studentské aktivity aj.). Navrhováno je zavedení absolventských programů pro čerstvé absolventy vysokých škol, kteří budou zaškolení, seznámení s organizační kulturou a v případě dobré spolupráce budou těmto studentům nabídnuty nejrůznější juniorské pozice. Popularita absolventských programů v dnešní době velice rychle roste, a právě proto tato metoda představuje vhodnou cestu, která dokáže zajistit společnosti kvalitní zaměstnance.

Jak je v práci zmíněno, tak GTS obecně není známá mezi veřejností a navázání spolupráce pro GTS znamená nejen úsporu nákladů využitím levnějších pracovních sil, ale účel spolupráce je spatřován především v budování značky společnosti v daném oboru a rozšíření povědomí do řad studentů, kteří pak při hledání pracovních příležitostí sami vyhledají GTS jako atraktivního zaměstnavatele. Bude zajištěna větší pluralita zdrojů získávání zaměstnanců GTS a také řešen problém s kvalitními uchazeči. Dále pomůže vyřešit určité problémy prostřednictvím spolupráce a koordinace na bakalářských a diplomových pracích. V neposlední řadě bude propojena teorie s praxí a předány informace a zkušenosti prostřednictvím spolupráce na odborných přednáškách v rámci vysokoškolské výuky. Návrhy budou podpořeny zavedením účtu na pracovním portálu Jobfairs a vedením kariérního profilu na sociální síti Facebook, který bude přenášet atmosféru společnosti a poskytovat nejrůznější aktuální informace nejen o pracovních možnostech v GTS.

Závěrem je, že za klasické způsoby se považují nabídky práce uvedené kdekoli na internetu a významným efektivním aspektem je osobní doporučení. Dnes se papírový životopis stává téměř minulostí a budoucnost recruitmentu je spatřována v náboru přes sociální síť a mobilní aplikace. To jsou ale metody, na které si pracovní trh teprve zvyká. Výzkumy dokazují, že trendem jsou sociální síť a významnou roli bude hrát komunikace s pasivními uchazeči a budování dlouhodobých vztahů. Dnes nestačí mít jen zřízený účet, ale aktivně vytvářet náborové akce. Konkrétní doporučení mohou být pro společnost GTS Czech spol. s r. o. nejen inspirací, ale přímým návodem jak se zlepšit při náboru svých zaměstnanců a dosáhnout požadovaného kvalitního týmu. Vývoj jednotlivých metod získávání se mění společně s rozvojem společnosti a GTS je připravena využívat nových příležitostí v této problematice, věnovat se více kontaktu s potencionálními uchazeči a tím dosáhnout výrazné konkurenční výhody.

8 Seznam použitých zdrojů

Odobrná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. Vydání*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. aj. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalisty*. 3. Vyd. Olomouc: ANAG, 2009-, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-512-2.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty: východiska a vývoj*. Vyd. 1. Olomouc: ANAG, 2014, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1 Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOMBRUN, Charles J, Noel M TICHY a Mary Anne DEVANNA. *Strategic human resource management*. New York: Wiley, 1984, ISBN 04-718-1079-7.

GESCHWILL, Florian Schuhmacher/Roland. *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009. ISBN 978-383-4911-292.

HOLSTE, Jan Hauke a Mit einem Geleitwort von Angelika DINGES. *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel Eine multidimensionale Betrachtung*. Dordrecht: Springer, 2012. ISBN 978-383-4944-429.

- HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 4. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, 2000, 248 s. ISBN 80-213-0646-7.
- HURISOVÁ, Monika. *Péče o pracovníky jako nástroj personálního řízení*. Praha, 2013. Bakalářská práce. ČZU, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení. Vedoucí práce Ing. Hana Urbancová, Ph.D.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. A 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: základy moderní personalistiky*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-4337-0.
- MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 153 s. ISBN 80-7041-187-2.
- STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. KOUBEK. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.
- VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

WÄHLISCH, Birgitt; JASPER, Gerda. *Wettbewerb um Nachwuchs: generationenübergreifender Dialog für berufliche Orientierung und Entwicklung*. 1. vyd. München: Hampp, 2004. ISBN 38-798-8808-6.

Elektronické zdroje:

CABLE, Daniel M. a Timothy A. JUDGE. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* [online]. 1996, s. 294-311 [cit. 2015-02-24]. ISSN 07495978. DOI: 10.1006/obhd.1996.0081.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597896900813>

CUT-E. *Psychometrické dotazníky: Průvodce psychometrickými nástroji cut-e* [online]. cut-e Czech s.r.o, © 2015 cut-e GmbH [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: www.cut-e.cz

ENTREPRENEUR.: Starting a Business. *Entrepreneur: The Right Way to Network on Social Media* [online]. Irvine, CA: Entrepreneur.com Website Terms of Service, Copyright © 2015, February 19, [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.entrepreneur.com/article/241959>

GTS [online]. © 2014 GTS Central Europe [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.gts.cz/>

JOBFAIRS. *Jobfairs.cz: Přestaňte hledat talenty. Komunikujte a oni si najdou Vás*. [online]. © MenSeek s.r.o. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.jobfairs.cz/pro-firmy>

Kariérní dny na ČZU v Praze: Veletrh pracovních příležitostí: Informace pro vystavovatele. GUBANI, Přemysl. *Česká zemědělská univerzita v Praze* [online]. Praha: Career Centrum ČZU, © 2007+, 2. 2. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.czu.cz/cs/?r=5986>

LMC: Naše produkty. *LMC: Jsme lídr na trhu práce a vzdělávání* [online]. LMC, © 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/nase-produkty>

MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing: magazín pro moderní personalisty* [online]. MenSeek, © 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/>

OSIBANJO, Adewale Omotayo a Anthonia Adenike ADENIJI. Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. In: *Journal of Competitiveness* [online]. 2013-12-31, s. 115-133 [cit. 2015-02-24]. ISSN 1804171x. DOI: 10.7441/joc.2013.04.07. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&cid=154>

PERSONALISTA. *Personalista.cz: informace z personalistiky od roku 2003* [online]. VFM a Českomoravská andragogická platforma, © 2003 - 2015 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/>

GTS CZECH S.R.O. *Výroční zpráva 2013 annual report* [online]. Praha: r MeDIA, © 2014, 48 s. [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=695626>

Legislativa:

Česká republika. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Rovné zacházení a zákaz diskriminace. In: *Sbírka zákonů*. 2009, 58/2009. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h4.aspx>

Česká republika. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti: O zaměstnanosti: Právo na zaměstnání. In: *Sbírka zákonů*. 2004, 143/2004. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast1.aspx>

Ostatní:

GTS Intranet

Vnitropodnikové dokumenty:

Směrnice – příručka zaměstnance

Pracovní řád a organizační řád

Struktura zaměstnanců GTS

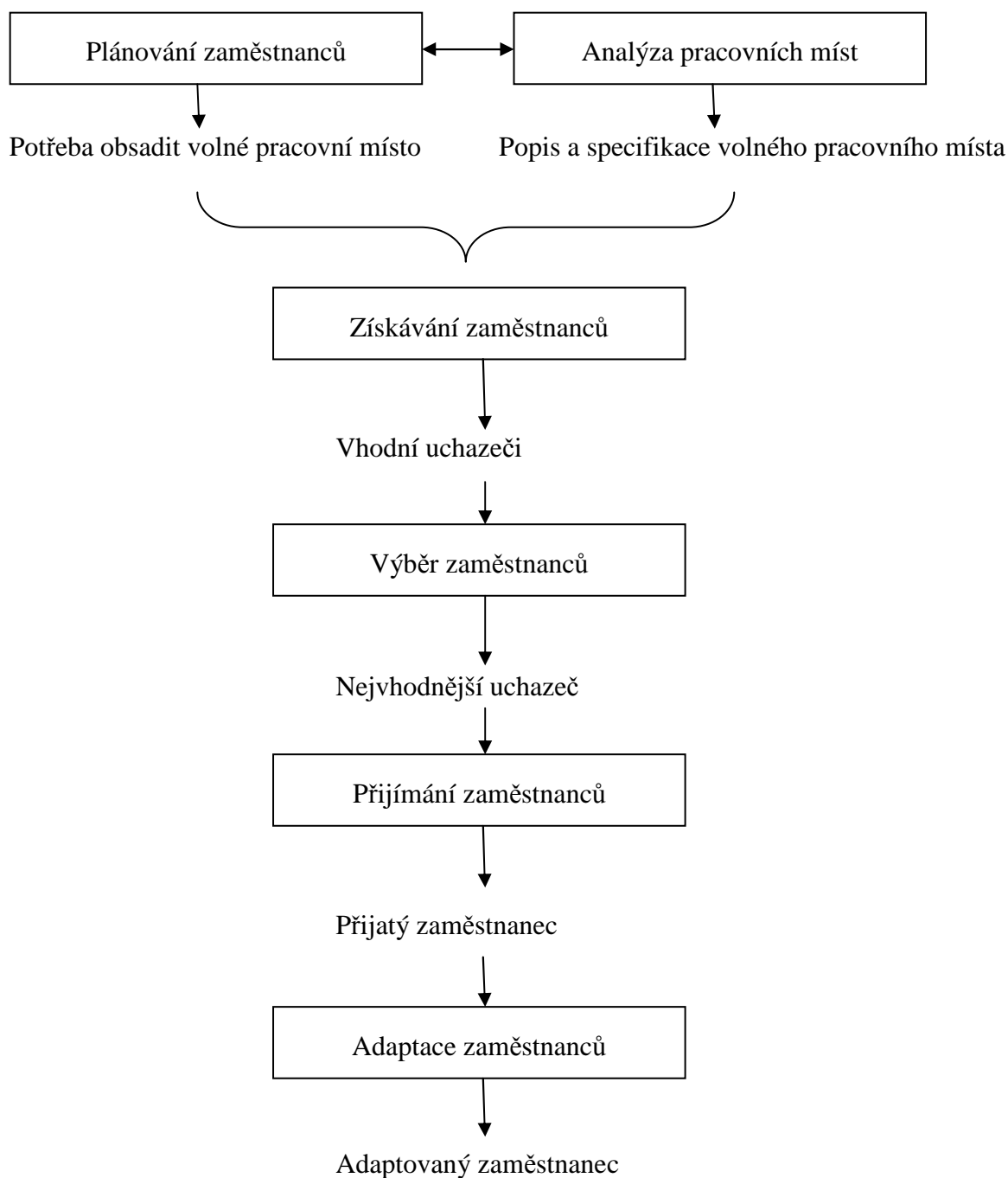
Produktová prezentace GTS 2014

9 Přílohy

Příloha č. 1 Postup obsazování volných pracovních míst.....	I
Příloha č. 2 Personální činnosti.....	II
Příloha č. 3 Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců	III
Příloha č. 4 Působnost společnosti GTS	V
Příloha č. 5 Dodavatelsko-odběratelské vztahy GTS	VII
Příloha č. 6 Struktura zaměstnanců GTS	XI
Příloha č. 7 Vzor dotazníku	XII
Příloha č. 8 Psychometrie	XIX
Příloha č. 9 Hodnocení důležitosti položek v rozhodování o zaměstnání	XX
Příloha č. 10 Vzory rozhovorů.....	XXI
Příloha č. 11 Popis práce: Zástupce telefonického centra	XXII
Příloha č. 12 Inzerát pracovní pozice.....	XXV
Příloha č. 13 Karta zaměstnance LMC G2	XXVI
Příloha č. 14 Organizační struktura	XXVIII
Příloha č. 15 Absolventský program.....	XXIX
Příloha č. 16 Kariérní dny na ČZU v Praze	XXX

Příloha č. 1 Postup obsazování volných pracovních míst

Obrázek 2: Postup při obsazování volných pracovních míst



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2011)

Příloha č. 2 Personální činnosti

Tabulka 13: Účel personálních činností

Personální činnost	Účel personálních činností
Vytváření a analýza pracovních míst	<ul style="list-style-type: none"> • Popsat a specifikovat pracovní místa. • Vytvořit pracovní místa. • Definovat pracovní úkoly.
Plánování zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Plánovat potřebu, pokrýt potřebu a personální rozvoj zaměstnanců. • Zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	<ul style="list-style-type: none"> • Obsazovat volná pracovní místa. • Získat vhodného uchazeče. • Vybrat nejvhodnějšího uchazeče. • Přijmout vybraného uchazeče. • Adaptovat přijatého uchazeče.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Usměrnňovat a podněcovat zaměstnance k výkonu práce. • Poskytovat zpětnou vazbu o skutečném výkonu.
Odměňování zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Mzdový systém. • Stimulovat zaměstnance (zaměstnanecké výhody).
Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti zaměstnanců.
Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	<ul style="list-style-type: none"> • Starost o příznivé pracovní podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
Formování pracovních vztahů	<ul style="list-style-type: none"> • Dosáhnout vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů.
Využívání personálního informačního systému	<ul style="list-style-type: none"> • Zajistit zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce.

Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýře (2012)

Příloha č. 3 Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců

Výběr zaměstnanců

Dle Šikýře (2012) jde o druhou etapu procesu obsazování volných pracovních míst. Účelem výběru je rozpoznat z informací nashromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce a přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci. Jak uvádí M. Foot a C. Hook hlavním cílem výběru je „*vybrat nejlepší lidi pro danou práci*“.

Metody výběru zaměstnanců lze členit různým způsobem. Většinou se při procesu výběru kombinuje více metod k tomu, aby se zvýšila jeho přesnost a spolehlivost (validita a reliabilita). Jedná se o specifický postup zkoumání a posuzování vhodnosti uchazečů. Jedno z možných členění metod výběru je následovné:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor (behaviorální přístup, koučující přístup, stresový rozhovor),
- testování uchazečů (modelové situace a zkoušky dovedností),
- Assestment Centre,
- zkoumání referencí (Šikýř, 2012).

Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je třetí etapou procesu obsazování volných pracovních míst a navazuje na výběr zaměstnanců. Účelem je uzavřít pracovněprávní vztah s vybraným uchazečem. Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury, které vedou ke vzniku vzájemných práv a povinností. Přijetí pracovníka není pouze jednorázovým aktem v podobě podpisu pracovní smlouvy, ale zahrnuje řadu činností, které následují poté, co byl vybraný uchazeč informován o svém vybrání a tuto nabídku akceptoval, a končí datem nástupu zaměstnance na pracovní místo. Jedná se o vznik pracovního poměru, který se zakládá pracovní smlouvou a vzniká dnem nástupu do práce, stanovení zkušební doby a doby trvání pracovního poměru aj. (Sakslová a Šimková, 2005; Šikýř, 2012).

V praxi je častěji používáno užšího pojetí, při kterém se procedura přijetí pracovníka váže zejména na splnění všech předepsaných administrativních úkonů jako je např.

vyplnění osobního formuláře, předání kopie potvrzení o vzdělání, předání fotografií pro potřeby firemní kartotéky, odevzdání lékařské zprávy, předání zápočtového listu z předchozího zaměstnání, odevzdání potvrzení o ukončení vedení zaměstnance v databázi uchazečů o zaměstnání na úřadě práce apod. (Koubek, 2000).

Adaptace zaměstnanců

Adaptace představuje poslední etapu procesu obsazování volných pracovních míst. Jedná se o orientaci zaměstnanců a účelem je odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance, jenž je připraven vykonávat požadovanou práci. Adaptace probíhá formálně, vedená systematicky pověřenou osobou nebo neformálně, která probíhá spontánně vlivem sociálního prostředí, zejména spolupracovníků (Šikýř, 2012).

Příloha č. 4 Působnost společnosti GTS

GTS působí ve 4 hlavních státech, propojuje dalších 10 sousedních zemí a poskytuje nejrozsáhlejší síť v regionu. Jako jediný poskytovatel služeb přináší svým zákazníkům výhody unikátní optické sítě, která pokrývá více než 26 000 kilometrů (GTS, 2014). Viz obrázek č. 3: Mezinárodní síť.

Obrázek 3: Mezinárodní síť



Zdroj: GTS (2014)

GTS poskytuje a provozuje 13 datových center s celkovou plochou téměř 13.000 m². Těchto 13 datových center rozmístěných do sedmi měst poskytuje služby pro více než 2000 zákazníků (GTS, 2014).

GTS vlastní a provozuje metropolitní optické a rádiové sítě na 31 hlavních trzích střední Evropy. Metropolitní síť obsluhuje hlavní obchodní oblasti v každém městě. Přináší vysokou šířku pásma a rozmanitou konektivitu do podnikových kancelářských budov, datových center a vyměňovacích bodů. GTS Zajišťuje přímou konektivitu do budov a připojení optické páteře k rádiovým přístupovým bodům. Pokrytí metropolitní sítě se navíc každý den rozšiřuje (GTS, 2014). Viz obrázek č. 4: Metropolitní síť.

Obrázek 4: Metropolitní síť



Zdroj: GTS (2014)

Příloha č. 5 Dodavatelsko-odběratelské vztahy GTS

Společnost GTS se svými produkty a službami zaměřuje především na firemní zákazníky z řad velkých podniků, středních i menších firem na celém území České Republiky. GTS disponuje špičkovými datovými centry v Praze, Brně a Ostravě, do kterých zákazníci mohou umístit své servery a technologie. GTS je také dlouhodobým partnerem a dodavatelem telekomunikačních služeb v oblasti veřejné správy, viz tabulka č. 14. Díky silnému zázemí střeoevropského komunikačního uskupení je schopna nabízet své služby na mezinárodní úrovni (GTS, 2014).

Tabulka 14: Významní zákazníci

	Významní zákazníci	
Velké společnosti	Ikea, Celetem, HP, Dell Computer, DHL, INGbank, Citibank, Unicredit, EXIMtours, Firotour, Danone, TESCO, JYSK, CocaCola, Bonduelle, Kongresové centrum, Lidové noviny, Nestlé Česko, Renault Česká republika, Seznam.cz a mnoho dalších.	
Veřejná správa	Státní správa	Kancelář Senátu Parlamentu ČR kancelář, Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, Správa Pražského hradu, Úřad vlády, Nejvyšší kontrolní úřad, Krajský soud v Brně, Městská policie hlavního města Prahy, ministerstva aj.
	Místní samospráva	Hlavní město Praha, Městská část Praha 13, 5, 6, 22, Královéhradecký kraj, Středočeský kraj, Moravskoslezský kraj, Plzeňský kraj, Liberecký kraj, Statutární město Mladá Boleslav, Zlín, Brno, Olomouc, Město Říčany, Louny, Vrchlabí, Písek aj.
Školství a zdravotnictví	Akademie věd ČR, Česká zemědělská univerzita, České vysoké učení technické v Praze, Fakultní nemocnice Královské Vinohrady, Fakultní nemocnice Brno, Národní knihovna ČR a další.	

Zdroj: vlastní zpracování dle GTS (2014)

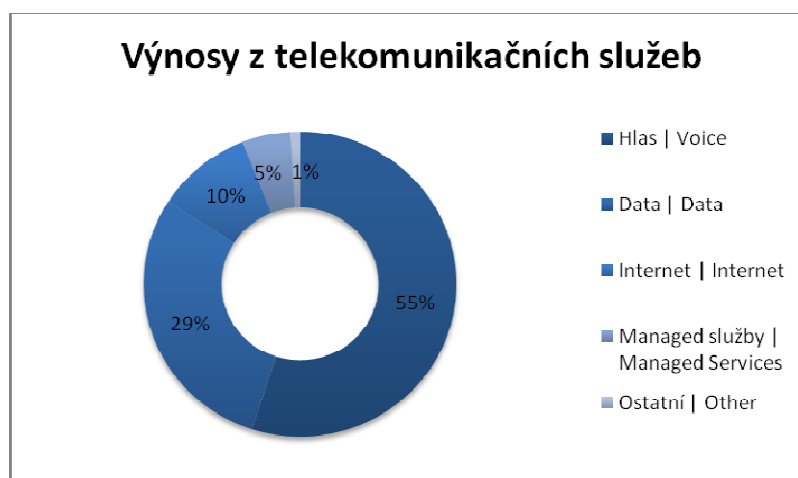
V roce 2013 se společnost GTS Czech profilovala jako poskytovatel konvergentních telekomunikačních a ICT služeb (včetně služeb datových center), řešení pro firemní klientelu, veřejný sektor a velkoobchodních služeb pro ostatní operátory. GTS nabízí hlasová řešení (úspora nákladů, nové možnosti), datová řešení (propojení poboček nebo vnitropodnikových sítí, vzdálený přístup k firemním aplikacím), internetová řešení (připojení technologií xDSL nebo pevnou linkou, webhosting a server datacentrum) a smluvní garance kvality pro všechny poskytované služby (GTS, 2014). Současná nabídka poskytovaných telekomunikačních služeb a řešení nabízí:

- data (Smart Ethernet, Ethernet VPN, IP VNP, Ethernet Line, Leased Line, Lambda, Media Line),
- datacentrum (Datacentru, Data Storage),
- hlas (GTS mobil, Telefonní připojení, Telefonní volba, Barevné číslo, Mezinárodní barevné číslo, Duhové číslo, Velkoobchod a MVNE),
- balíčky (GTS mobil+, GTS Duo, GTS IP Komplet, GTS Premium Net, GTS Komplet Office),
- internet (Internet, Internet DSL, IP Transit),
- cloud (Virtual Hosting Environment (VHE), Virtual Private Server, Network Storage, Backup),
- messaging and collaboration (Sjednocená komunikace, Videokonference, Telekonference, Premium SMS, SMS Gate, Virtuální fax),
- bezpečnost (GTS Bezpečný internet, GTS Managed Security, GTS Managed Office, GTS DDos ochrana) (GTS, 2014).

Podíly výnosů z jednotlivých typů telekomunikačních služeb jsou zobrazeny v grafu č. 5 a v tabulce č. 15. Produktovému portfoliu i nadále dominuje služba Ip vpn (Ip virtuální privátní síť), hlasové služby a služby připojení k internetu, s rostoucím významem vysokorychlostních služeb na bázi technologií ethernet a služeb ICT. Společnost v roce 2013 pokračovala v investicích do své sítě a technologického zázemí, jako bylo například posílení mezinárodní páteřní Ip sítě na 100 Gbps a výrazné zlepšení její ochrany o centrální anti-DDoS řešení. V roce 2013 společnost GTS spustila služby virtuálního

mobilního operátora, a to zaměřené jak na svoje vlastní firemní zákazníky, tak na segment dalších operátorů. V segmentu velkoobchodu mobilních služeb se GTS stala leadrem trhu a dvě třetiny všech virtuálních mobilních operátorů v Česku využívají technologickou platformu a zázemí GTS. V rámci rostoucího segmentu ICT služeb se společnost GTS posouvá od standardních produktů spojených s virtuálními datovými centry více do oblasti individuálních řešení pro zákazníky, jako je například řešení pro Business Continuity Management, propojení hybridních cloudů a dalších.

Graf 5: Výnosy z telekomunikačních služeb z a rok 2013



Zdroj: výroční zpráva GTS (2013)

Tabulka 15: Výnosy z telekomunikačních služeb za rok 2013

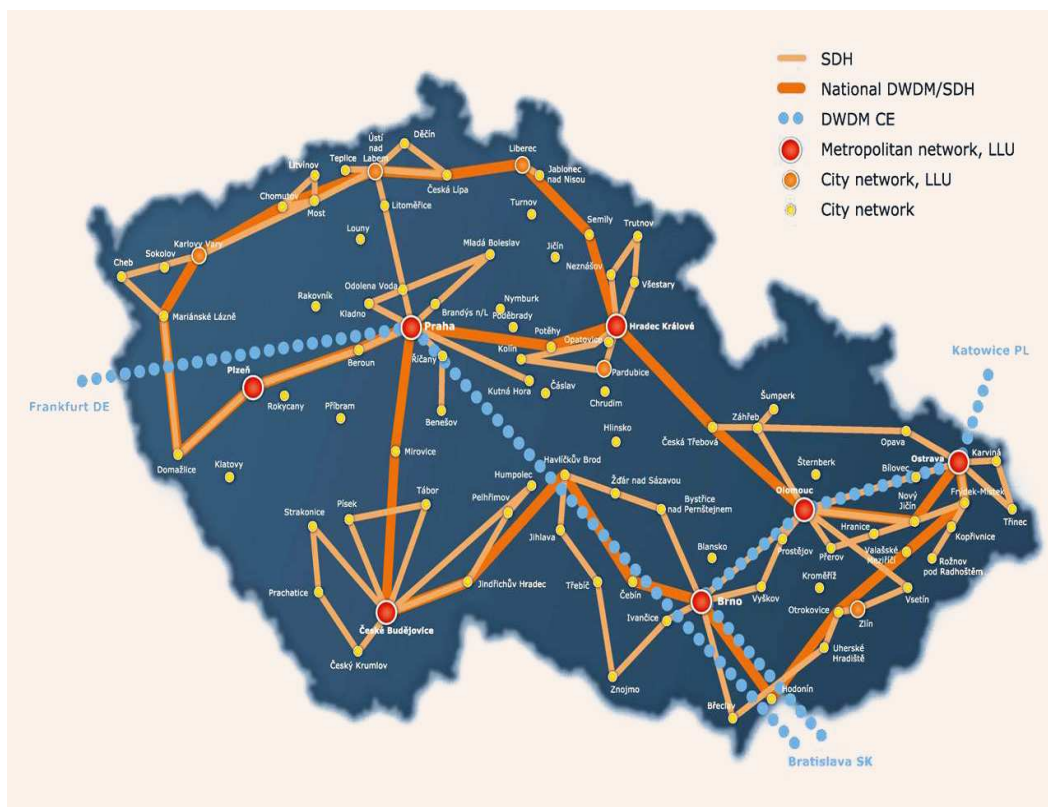
Výnosy z telekomunikačních služeb		
Podíl jednotlivých typů služeb	%	tis. Kč
Hlas Voice	55	2 521 861
Data Data	29	1 331 326
Internet Internet	10	462 335
Managed služby Managed Services	5	21 634
Ostatní Other	1	27 255
Celkem Total	100	4 559 118

Zdroj: výroční zpráva GTS (2013)

GTS Síť zahrnuje:

- rozsáhlou vlastní infrastrukturu
- pokrytí celé republiky s mezinárodním přesahem
- přímý přístup k zákazníkům pevným či bezdrátovým
- připojení nebo technologie zpřístupnění místní smyčky (LLU)
- kvalitní mezinárodní konektivitu
- nezávislost na dominantním operátorovi pro všechny zákazníky
- unikátní nadnárodní MPLS síť pro mezinárodní firemní zákazníky

Obrázek 5: Síť GTS v ČR



Zdroj: produktová prezentace GTS (2014)

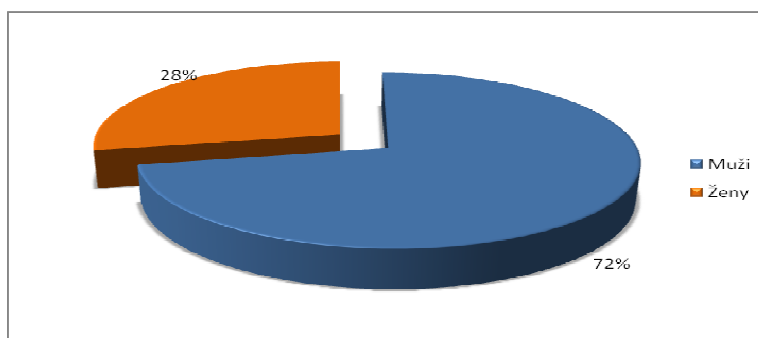
GTS pečuje o své zákazníky: nepřetržitým provozem nad telekomunikační sítí, kdy kontaktní centrum je k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce. Dále dokáže poskytnout individuální řešení zákaznických požadavků a poskytovat nadstandardní podmínky (produktová prezentace GTS, 2014).

Příloha č. 6 Struktura zaměstnanců GTS

Struktura dle pohlaví

Ze 448 zaměstnanců, ve společnosti pracuje velký podíl mužů a to 72 %, v počtu 324 zaměstnanců. Ženy zastupují podstatnou menšinu s podílem 28 %, v počtu 124 zaměstnankyň. Vzhledem k tomu, že společnost je orientována technickým směrem, je toto zastoupení zcela normální a logické. Viz graf č. 6.

Graf 6: Podíl mužů a žen

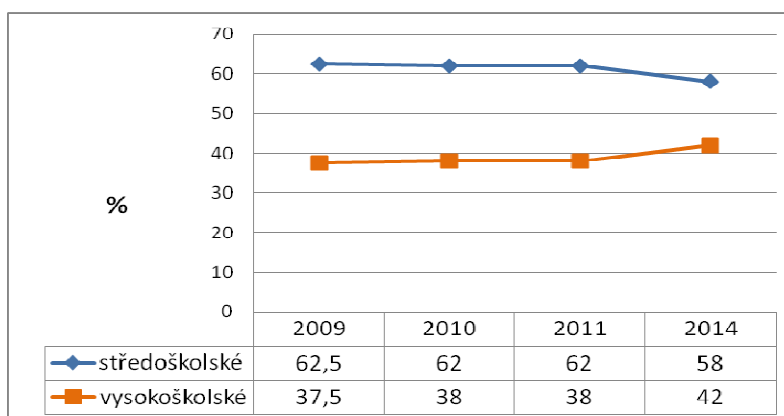


Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikového dokumentu (2014)

Struktura dle vzdělání

Je patrné, že ač stále převládá středoškolská úroveň vzdělání, tak se úroveň vzdělání zvyšuje a GTS zaměstnává čím dál více vysokoškolsky vystudovaných osob. Viz graf č. 7. V roce 2014 bylo zaměstnáno 58 % se středoškolským vzděláním, v počtu 204 osob a 42 % s vysokoškolským vzděláním v počtu 174 osob.

Graf 7: Struktura vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikového dokumentu (2014)

Příloha č. 7 Vzor dotazníku

Dotazník pro zaměstnance GTS Czech s.r.o. týkající se oblasti METOD ZÍSKÁVÁNÍ zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentkou vysoké školy ČZU PEF v Praze a píši diplomovou práci na téma „Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Provádím výzkum ve Vaší společnosti, a proto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na získávání zaměstnanců. Dotazník je anonymní a získané informace z odpovědí poslouží pouze pro zpracování mé diplomové práce. Celkem dotazník obsahuje 29 otázek, z čehož 4 otázky na konci dotazníku jsou zaměřeny na kontinuitu vystudovaného oboru a současného zaměstnání. Reakce na otevřené otázky dává prostor pro Vás, pro Vaše individuální připomínky a návrhy. Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Čím více Vás bude reagovat, tím více objektivní výsledky průzkum bude poskytovat.

Děkuji předem za spolupráci, Váš čas a ochotu při zpracování!

S pozdravem a přáním pěkného dne

Bc. Monika Hurisová

Pokyny pro vyplnění:

Pokud není uvedeno jinak, vyplňte zaškrtnutím jednoho políčka, pro které se rozhodnete. Případně vypište důvod, pokud je požadován. Povinná otázka je u každé otázky (vpravo) označena hvězdičkou.

1. Pohlaví

žena

muž

2. Věk

18 – 26 let

27 – 35 let

36 – 45 let

46 – 50 let

51 a více

3. Dosažené vzdělání
- základní
 - středoškolské s vyučením
 - středoškolské s maturitou
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské – bakalářské
 - vysokoškolské – inženýrské
 - vysokoškolské – doktorské
4. Uveďte, v jakém jste pracovním poměru vůči GTS
- Hlavní pracovní poměr
 - Brigáda
5. Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti?
- Sales
 - Technická Divize
 - Finance
 - IT
 - Marketing & Product
 - Customer Care
 - Ostatní
6. Vaše pozice je manažerská:
- Ano
 - Ne
7. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
- Méně než 1 rok
 - 1-4 roky
 - více než 4 roky
8. Před ucházením o pracovní místo u GTS jsem společnost:
- Znal/znala
 - Neznal/a
9. GTS vnímáte jako společnost:
- Silnou
 - Středně silnou
 - Slabou

10. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve spol. GTS?

- z inzerátu na webových stránkách GTS
- z inzerátu na personálních serverech (jobs.cz, prace.cz)
- úřad práce
- byl/a jsem osobně doporučen/a
- sám jsem kontaktoval/a
- přímo jsem byl/a oslovena
- jiný zdroj (uved'te jaký).....

11. Znáte LinkedIn?

- ano
- ne

12. Máte vytvořený profil na LinkedIn?

- Ano – mám vytvořený profil
- Ne – nemám, ale uvažuji o zřízení
- Ne – nemám a ani neuvažuji o zřízení

13. Proč jste se zajímala o práci ve společnosti GTS? Můžete zaškrtnout více odpovědí.

- blízkost bydliště
- na doporučení
- pověst společnosti
- platební podmínky
- změna stávajícího zaměstnání
- zajímavá práce
- jiný důvod

14. Všechny informace inzerované o pracovní pozici, specifikaci a požadavcích pracovního místa pro přijetí Vám byly?

- jasné a srozumitelné
- k dané pozici chybělo více informací
- k daným požadavkům pro přijetí chybělo více informací
- nejasné a nesrozumitelné

15. Jaká forma by Vám osobně nejvíce vyhovovala při hledání nového zaměstnání?

Seřaďte tyto položky podle důležitosti (1 nejvíce, 12 nejméně)

- Inzerát z internetu
- Inzerát na webových stránkách společnosti

- Inzerát na personálních serverech (jobs.cz, prace.cz)
- Úřad práce
- Osobní doporučení
- Sám/a kontaktuji
- Inzerát v tisku
- Veletrhy pracovních příležitostí
- LinkedIn (profesní sociální síť)
- Jiné sociální sítě (Facebook, MySpace)
- Spolupráce se školami (VŠ, SŠ)
- Jiné

16. Po jak dlouhé době od zaslání životopisu do společnosti jste byl/a kontaktován/a personalistkou?

- do 2 dnů
- do týdne
- do 2 týdnů
- do 3 týdnů a více

17. Jak na Vás působil personalista při telefonickém kontaktu? Můžete vybrat více (max. 3) odpovědí.

- byli vstřícní a příjemní
- měli profesionální přístup
- věnovali Vám dostatek času
- byli dostatečně připraveni k vedení hovoru
- byli záluční a nepříjemní
- s personalistou telefonický hovor vůbec neproběhl

18. Ohodnořte celkový dojem z personalisty příslušným počtem hvězdiček (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)

0/5 ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

19. Jakým způsobem probíhalo přijímací řízení na Vaši současnou pozici?

- přijat/a bez přijímacího řízení - pouze na základě životopisu
- prošel/a jsem výběrovým řízením - pouze absolvováním pohovoru

- prošel/a jsem výběrovým řízením – pouze absolvováním odborných a jiných testů
- prošel/a jsem výběrovým řízením - absolvováním pohovoru i odbornými a jinými testy
- prošel/a jsem výběrovým řízením - absolvováním Assesment Centra
- pracovní pohovor absolvoval/a – pokračoval/a jsem v jiné pozici
- pracovní pohovor neabsolvoval/a – přeřazen/a z jiné pozice
- jiný způsob, vysvětlete....

20. Představy o práci před nástupem do GTS odpovídají práci, kterou vykonáváte:

- ano, odpovídají
- skutečnost je lepší, než jsem očekával/a
- skutečnost je horší, než jsem očekával/a
- ne, neodpovídají (uved'te proč)

21. Celkový průběh výběrového řízení hodnotím (1 – nejhorší, 5 - nejlepší):

0/5



22. Jakou formou jste byla informována o pozvání do výběrového řízení GTS?

- písemně (mailem, poštou)
- telefonicky
- telefonicky i písemně
- osobně

23. Vaše připomínky, náměty, doporučení k průběhu Vašeho přijetí do GTS. Můžete slovně ohodnotit, s čím jste konkrétně byl/a spokojen/a nebo naopak nebyl/a nespokojen/a, popřípadě co byste doporučil/a?

.....

24. Jaké důvody Vás přiměly pracovat u GTS (max. 5 odpovědí):

- Dobrá pověst
- Výhodná lokalita
- Výhodné mzdové podmínky
- Pracovní náplň
- Možnost kariérního růstu
- Možnost dalšího vzdělávání

- Nabídka zaměstnaneckých benefitů
- Pracovní doba
- Lepší pracovní místo jsem nemohl/a najít
- Jiný důvod

25. Ohodnoťte, jak pro Vás jsou (byly) důležité při výběru zaměstnání tyto položky:

	(1) velmi důležité	(2) spíše důležité	(3) tak napůl	(4) spíše nedůležité	(5) velmi nedůležité
Dobrá pověst					
Výhodná lokalita					
Výhodné mzdové podmínky					
Pracovní náplň					
Možnost kariérního růstu					
Možnost dalšího vzdělávání					
Nabídka zaměstnaneckých benefitů					
Pracovní doba					
Lepší pracovní místo jsme nemohl/a najít					
Jiné, vypište...					

Poslední část: Preference kontinuity oboru a současného zaměstnání.

26. Jaký obor jste vystudoval/a? Popřípadě vypište **název** studovaného oboru:.....

- Matematický/fyzikální/chemický
- Přírodovědný
- Technický (stavebnictví, doprava, strojírenství, architektura...)
- IT (Internet, multimédia, telekomunikace)
- Zdravotnictví
- Ekonomický (administrativa, finance, daně, účetnictví, management aj.)
- Pedagogický
- Filozofický
- Společenskovědní
- Právnícký
- Jiný, prosím vypište název vystudovaného oboru:.....

27. Preferujete pracovat v oboru stejného zaměření, který jste vystudoval/a?

- Ano, určitě
- Ano
- Nevím/je mi to jedno
- Ne
- Určitě ne

28. Pracujete aktuálně v oboru přibližně se stejným zaměřením, který jste vystudoval?

- Ano
- Ne. Prosím vypište, v jakém oboru zaměření nyní pracujete:.....

29. Za jak dlouho se vám podařilo najít práci?

- Ještě před ukončením předchozího zaměstnání/školy
- Do měsíce od ukončení předchozího zaměstnání/školy
- Do tří měsíců od ukončení předchozího zaměstnání/školy
- Do půl roku od ukončení předchozího zaměstnání/školy
- Do roku od ukončení předchozího zaměstnání/školy
- Pokud jste hledali práci déle než rok, uveďte prosím počet měsíců:

Velice děkuji za vyplnění.

Příloha č. 8 Psychometrie

Psychometrický dotazník (online) je cenný odborný nástroj, který díky své konstrukci poskytuje objektivní pohled na jinak subjektivní popis uchazeče. V dotazníku neexistují správné a špatné odpovědi, a proto nemá dobrý nebo špatný výsledek. Celkový výsledek se porovnává vůči požadovanému stavu – profilu pracovní pozice a až na základě srovnání lze hodnotit uchazeče jako dobrého nebo špatného. Předností dotazníků je jejich rychlost, cena, širší zjištěných informací, komplexnost a rozmanitost výstupů. Dotazníky představují významnou pomoc a podklad pro vedení přijímacího pohovoru, sloužící jako užitečná metoda pro cílený rozvoj zaměstnanců a díky skupinovým reportům i jako podklad pro řízení a rozvoj celých týmů (cut-e, 2015).

Příloha č. 9 Hodnocení důležitosti položek v rozhodování o zaměstnání

Následující tabulka ukazuje výsledky důležitosti jednotlivých položek pro zaměstnání. *Ohodnoťte, jak pro Vás jsou (byly) důležité při výběru zaměstnání tyto položky:*

Tabulka 16: Hodnocení důležitosti položek respondenty

Odpověď	(1) velmi důležité	(2) spíše důležité	(3) tak napůl	(4) spíše nedůležité	(5) velmi nedůležité
Dobrá pověst	54	46	16	4	1
Výhodná lokalita	24	36	40	16	5
Výhodné mzdové podmínky	71	38	8	3	1
Pracovní náplň	88	26	5	0	2
Možnost kariérního růstu	42	39	27	11	2
Možnost dalšího vzdělávání	47	47	19	7	1
Nabídka zaměstnaneckých benefitů	23	38	42	16	2
Pracovní doba	29	56	20	13	3

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Příloha č. 10 Vzory rozhovorů

POLOSTRUKTUROVANÝ rozhovor veden s HR manažerkou:

Obecně k úseku HR:

- Můžete mi stručně charakterizovat, jak u Vás funguje personální řízení? Kdo má personalistiku na starosti a jakou funkci kdo vykonává?
- Jaká je organizační struktura společnosti?
- Jaké jsou současné potřeby (dlouhodobé a krátkodobé) organizace v oblasti zabezpečení a plánování pracovníků? Vycházíte z nějakých analýz?

Přípravná fáze procesu obsazování volných pracovních míst:

- Můžete popsat proces obsazování volných pracovních míst (kdo, komu, důvod)?
- Kdo má na starosti definování pracovních úkolů a souvisejících povinností a pravomocí, odpovědnosti a pracovních podmínek a shromáždění údajů o požadavcích na pracovní místo?

Získávání zaměstnanců:

- Na základě čeho volíte konkrétní metody získávání?
- Z jakých zdrojů (vnitřní, vnější) raději získáváte zaměstnance? A proč?
- Jaké všechny metody získávání využíváte, s jakou máte nejlepší zkušenosti? Stručně popište.
- Jste toho názoru, že zvolená metoda získávání ovlivňuje délku pracovního vztahu ve společnosti?
- Nepřemýšlíte o jiném způsobu získávání zaměstnanců? Existují nějaké novinky a nové trendy v oblasti?
- Jaké všechny dokumenty požadujete od uchazečů?

Příloha č. 11 Popis práce: Zástupce telefonického centra



Job Description

Popis práce

Job Title:	Call Centre Representative	Reporting to:	Call Centre Manager
<i>Název pozice:</i>	<i>Zástupce telefonického centra</i>	<i>Přímý nadřízený:</i>	<i>Manažer telefonického centra</i>
Division:	Customer Care	Country/Office Location:	Czech Republic/Prague
<i>Divize:</i>	<i>Péče o zákazníky</i>	<i>Země/Místo výkonu práce:</i>	<i>Česká republika/Praha</i>

Úloha pozice

Ve své funkci zodpovídá za přebírání požadavků a stížností zákazníků sdělených telefonicky nebo došlých sítovými prostředky, přičemž vystupuje navenek jako jednotný kontaktní bod pro veškeré existující zákazníky a v případě informací o telefonních číslech i pro ostatní osoby. V rámci této aktivity se podílí na zajištění činnosti „help line“ tam, kde vyřešení požadavku zákazníka má přímý dopad na funkčnost zákaznickovy služby, další činnosti informativní, včetně informací o podmínkách prodeje a technických možnostech jednotlivých služeb, dále vyřizování stížností týkajících se kvality služby, postupu při zřizování služby, popř. další reklamace spojené s provozem služby. Za tímto účelem spolupracuje s příslušnými útvary. Za svou pozici dodává podklady k vyhodnocení efektivnosti spolupráce s dalšími útvary a dodržování stanovených procedur.

Hlavní zodpovědnosti

- Zpracování telefonního, faxového, emailového a písemného provozu
- Zjišťování informací o skutečném stavu přípojky, služby, historie kontaktů, identifikace zákazníka, stavu účtu zákazníka, platební morálce, o jeho smlouvě, produktech
- Přejímání požadavku od zákazníka na odstranění závady
- Předávání informací odpovědné osobě
- Informování příslušných osob vč. zákazníka o provedených krocích, výsledcích
- Zajištění komunikace uvnitř firmy, dále se zákazníkem
- Přebírání stížností na výši účtu, náležitosti účtu, požadavků na opis účtu
- Přebírání a řešení reklamací spojených s realizací či provozem služby, kvalitou poskytovaných služeb
- Informování zákazníka o produktech, dalších provozovatelích, cenách, dostupnosti služby, smluvních podmínkách ap.
- Informování třetích osob o telefonních číslech
- Příprava podkladů k analýze funkčnosti procedur a spolupráce s ostatními útvary
- Nabídka služeb přes Kontaktní Centrum
- Identifikování osob odpovědných za vyřešení problému

Klíčové aktivity

- Telefonická a písemný kontakt se zákazníky

Vztahy

Technický úsek	Zjišťování provozních informací, příprava Plánovaných prací na zákaznických službách
Produkt Management	Příjem informací o nových produktech
IS/IT	Informace o problémech s IS/IT (např.: OLI)
Prodej	Předávání kontaktů a poptávek na prodejní úsek
Finanční úsek	Předávání zákaznických požadavků na fakturaci
Ostatní úseky	Předávání informací

Potřeba cestování

Ne

OSOBNÍ SPECIFIKACE

Nezbytná kvalifikace

Minimálně SŠ, schopnost práce s PC, komunikativní znalost angličtiny

Zvláštní schopnosti a dovednosti

Orientace na zákazníky, schopnost reagovat ve stresových situacích

Osobní specifikace

Odolnost vůči stresu, týmový hráč

Prepared by/Vytvořil:		Signature/Podpis:
Date/Datum:		
Reviewed by/Schválil:		Signature/Podpis:
Date/Datum:		
Employee acquainted/Seznámen:		Signature/Podpis:
Date/Datum:		

Příloha č. 12 Inzerát pracovní pozice

Název pozice: Zástupce telefonického centra

Baví tě pomáhat lidem a komunikovat s nimi? Máš rád/a hledání nových řešení a příležitostí a zajímáš se o moderní technologie? Chceš pracovat v přátelském a dynamickém kolektivu a realizovat své vize? Ozvi se nám! Pracujte pro mezinárodní společnost, která se liší od ostatních.

- Jsme inovativní operátor zanechávající nezaměnitelnou stopu v rámci Evropy.
- Díky širokému mezinárodnímu portfoliu nabízíme jedinečný dosah a přístup k telekomunikacím našim zákazníkům a partnerům.
- Máme vlastní lokální síť v regionu střední a východní Evropy oproti jiným operátorům, kteří pak musejí využívat jiné operátory k poskytování konektivity (v mnoha případech GTS).
- Pracujeme jako tým a umožňujeme tak GTS dodávat svým zákazníkům služby v co nejkratších časech a v té nejvyšší kvalitě.
- Řídíme se obchodními výsledky, zdravým rozumem, principy týmové práce a politikou „culture of ownership“ („vlastnictví zavazuje). Souhlasíte? Čtěte dál.

Popis pozice:

- Telefonická, e-mailová, faxová a on-line chatová komunikace se zákazníky, spolupráce na externích projektech (pasivní a aktivní péče)
- Pomoc zákazníkům při řešení jejich požadavků a podávání informací o výsledcích řešení těchto požadavků, podávání informací o produktech a o společnosti
- Reprezentace společnosti při kontaktu se zákazníky
- Spolupráce s ostatními odděleními v procesu řešení požadavků zákazníka
- Práce ve směnném provozu (směny, vč. SO a NE)
- Práce vhodná i pro absolventy

Požadujeme:

- SŠ
- Znalost práce na PC (MS Office)
- Velmi dobrá znalost AJ (aktivní uživatel, denní jednání v AJ po telefonu, mailu)
- Praxe v oblasti péče o zákazníky - výhodou
- Výborné komunikační schopnosti
- Odolnost vůči stresu, orientace na zákazníka

Nabízíme:

- Zajímavé zaměstnání v dobře prosperující zahraniční společnosti působící v dynamicky se rozvíjejícím oboru
- Přátelské prostředí
- Možnost dalšího profesního a osobního rozvoje
- Smlouvu na dobu neurčitou
- Motivující finanční ohodnocení (základní měsíční mzda + kvartální bonusy)
- Mobilní telefon
- Řadu zaměstnaneckých výhod (např. stravenky, příspěvek na životní a penzijní připojištění, flexipassy, slevy na služby GTS Czech atd.)

Příloha č. 13 Karta zaměstnance LMC G2

Tabulka 17: Karta zaměstnance

24.9.2014 12:45	Zástupce telefonického centra (Praha) (Lenka Jará)		Nástup uchazeče	Přijmout	Jará Lenka
2.9.2014 16:27	Zástupce telefonického centra (Praha) (Lenka Jará)		Přeposlání uchazeče@	Vedoucí zaměstnanec	Jará Lenka
2.9.2014 16:19	Zástupce telefonického centra (Praha) (Lenka Jará)		Pozvání/změna termínu interview@	2. kolo - pozvání, 4.9.2014 10:00.	Jará Lenka
2.9.2014 16:19	Zástupce telefonického centra (Praha) (Lenka Jará)		Výsledek interview	Záznam z interview – Telefonický rozhovor.	Jará Lenka
28.8.2014 11:51	Zástupce telefonického centra (Praha) (Lenka Jará)		Automatické poděkování@		Admin Admin
28.8.2014 11:51	Zástupce telefonického centra (Praha) (Lenka Jará)		Internet	První reakce uchazeče	Admin Admin

Tabulka 18: Automatické poděkování

Detail aktivity - Automatické poděkování

Základní údaje

Datum a čas: 28.8.2014 11:51:40
 Uchazeč: xxx
 Pozice: Zástupce telefonického centra (Praha)
 Personalista: Lenka Jará
 Název aktivity: Automatické poděkování
 Akci provedl:

Obsah zprávy

Komu: xxxx
 Skrytá kopie
 Předmět: Poděkování za zaslání životopisu
 Text: Dobrý den,
 děkujeme za Váš zájem pracovat pro společnost GTS Czech s.r.o., který jste vyjádřil/a zasláním svého životopisu.

Budeme Vás kontaktovat do 14 dnů. V případě, že bychom se Vám v této lhůtě neozvali, nebyla Vaše žádost zařazena do užšího výběru pro nabízenou pozici.

S přáním hezkého dne,

Personální oddělení

GTS Czech s.r.o.

Přemyslovská 2845/43

130 00 Praha 3

Tel: xxx

e-mail: kariera@gts.cz

www.gts.cz

Obsah zprávy

Komu: xxx

Skrytá kopie

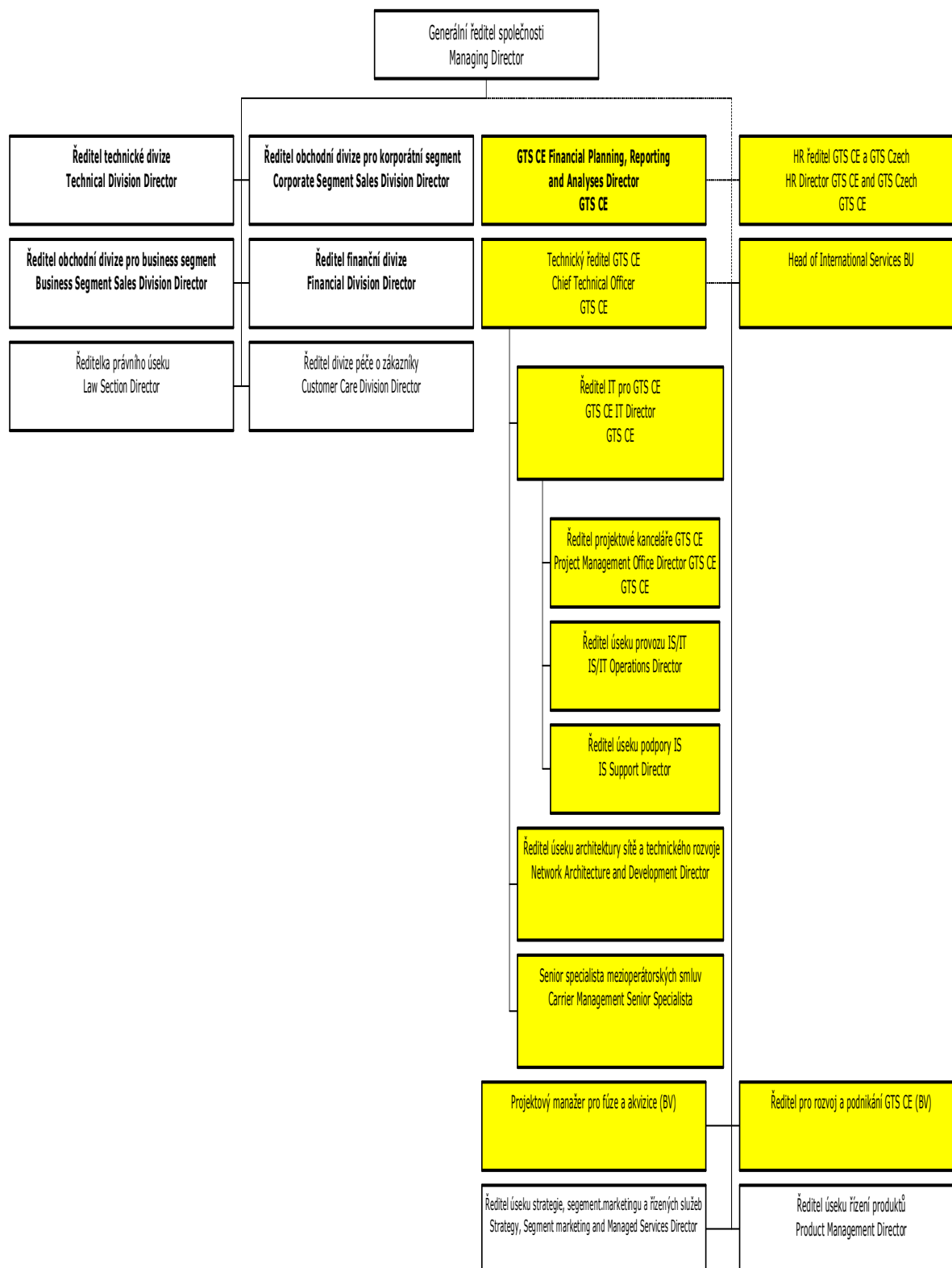
Předmět: GTS Czech s.r.o. - pozvánka na pohovor

Text: Vážený pane xxx,
tímto potvrzuji pohovor, který se bude konat 4.9.2014 v 10:00 v sídle společnosti GTS Czech, Luxembourg Plaza, Přemyslovská 2845/43, Praha 3 (stanice metra "A" Flora).
Sídlíme v celoprosklené budově, která se nachází naproti obchodnímu domu IMAX Flora. V přízemí budovy je třeba nahlásit návštěvu v GTS Czech, na recepci po Vás budou požadovat průkaz totožnosti, teprve poté Vám umožní vstup dále do budovy. Naše společnost sídlí v 6. patře, na recepci uveďte moje jméno, vyzvednu Vás.
V případě jakýchkoliv dotazů mne prosím neváhejte kontaktovat na tomto mailu, případně na tel. 777 770 036.
S pozdravem,
Lenka Jará
Specialista řízení lidských zdrojů
Kontakty (mail, tel. č.)
Přemyslovská 43, 130 00 Praha 3
tel.: xxx
www.gts.cz
www.gtsce.com
Pokud souhlasíte s navrženým termínem (4.9.2014 10:00 - 11:00), klikněte na odkaz

Další údaje

Fáze interview: 2. kolo - pozvání, .

Příloha č. 14 Organizační struktura



Příloha č. 15 Absolventský program

Co se týče časového horizontu ohledně celého přijímacího a výběrového procesu do absolventského programu, tak je potřeba začít s plánováním programu rok před jeho zavedením. Proces je rozřazen do následujících 4 fází.

1. Zářít až říjen - Nejprve bude vybrána konkrétní pozice a s personálním marketingem řešena forma vypsané pozice v rámci programu na pracovních serverech (jobs.cz, práce.cz), sociální síti Facebook, Jobfairs, prezentovaná na veletrzích pracovních příležitostí.
2. Listopad až květen – Bude prováděn sběr životopisů a další 2 až 3 týdny probíhat telefonický prescreening (10-15 minut) sloužící pro utřídění informací, v případě potřeby zaslat jiné otestování nebo videodotazník apod. Výsledkem je selekce max. 50 uchazečů (1 až 2 týdny).
3. Červen až červenec - Následně bude probíhat výběrový pohovor pomocí assessment centra dle kompetenčního modelu (jednodenní, dvoudenní) za účasti personalisty a přímého manažera, popřípadě následného vedení individuálních pohovorů, kdy je účelem potvrzení si chování a osobnostních charakteristik uchazeče apod. Dále trvá 2 až 3 týdny výsledné hodnocení a vymýšlení jak poskládat týmy.
4. Srpen - Poslední fáze představuje zaslání nabídky o nástupu do absolventského programu vybraným uchazečům.

Příloha č. 16 Kariérní dny na ČZU v Praze

Veletrh pracovních příležitostí na ČZU konaný 26. února 2015 umožnil zúčastněným společnostem následující služby s uvedením administrační ceny pro univerzitní vystavovatele:

Tabulka 19: Služby univerzitním vystavovatelům

Nabídka společností:	
1.	2 stoly, panel pro poster, 4 židle, elektrická zásuvka, volná wi-fi
2.	Občerstvení pro vystavovatele formou bufetu
3.	Možnost prezentace vaší společnosti v přednáškové místnosti v délce 15-20 min.
4.	Prezentace společnosti i v brožurě veletrhu (2 strany A5) a na plazmových obrazovkách
5.	Možnost zapojení stánku do soutěže, která zvýší návštěvnost
6.	Možnost získat na stánek profesionální promotéry za velmi výhodných podmínek
7.	Konzultace s pracovníky Career Centra o on-campus rekrutmentu
Cena	17 000Kč + DPH

Zdroj: vlastní zpracování dle ČZU (2015)