

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Výběr a získávání zaměstnanců v personální agentuře XY  
Selection and recruitment of employees in the personnel agency XY

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/24

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Michaela Pitínová, KLZ 38

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.5.2024, Hradec Králové

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě vlastního výzkumu posoudit získávání a výběr zaměstnanců v personální agentuře XY, posoudit vhodnost zvolených metod a navrhnout řešení a vhodná doporučení pro případné nedostatky procesu. Dílčím cílem práce je shrnutí a porovnání teoretických východisek vztahujících se k problematice, dále identifikace silných a slabých stránek procesu v personální agentuře XY, a porovnání získávání a výběru interních zaměstnanců a zaměstnanců pro klientské společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce vznikla na základě literární rešerše literárních a dalších zdrojů, které mezi sebou byly porovnávány a vzájemně doplňovány. Využité metody k poznání byly: syntéza, indukce a dedukce. Jako zdroje byly využity odborné publikace a webové stránky tematicky zaměřené na získávání a výběr zaměstnanců. Analytická část práce využila metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Informace z obou typů výzkumů mezi sebou byly porovnány, rozebrány a shrnuty. Kvantitativní výzkum proběhl formou dotazníkového šetření. Jako respondenti byli zvoleni náboroví pracovníci (recruiteři) v hlavní pobočce zkoumané personální agentury XY. Návratnost dotazníku činila 81,54 %, celkový počet respondentů byl 53. Kvalitativní výzkum proběhl pomocí dvou polostrukturovaných rozhovorů. Jako respondenti rozhovoru byli zvoleni HR manažerka agentury a náborová pracovnice. Výzkumné metody analytické části práce sloužily k doporučení řešení zjištěných problémů.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky výzkumu byly využity k vyhodnocení silných a slabých stránek procesu a sepsání doporučení. Polostrukturované rozhovory sloužily především k představení agentury a ucelenému popisu získávání a výběru zaměstnanců. Výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu byly porovnány a ve většině odpovědí se shodovaly. Z výzkumného šetření také vyplynulo, že agentura má velmi dobře propracovaný systém získávání a výběru zaměstnanců, avšak drobné nedostatky v systému byly nalezeny. Mezi nedostatky lze zařadit: vysoká fluktuace zaměstnanců ovlivňující proces náboru a image společnosti, nesprávné rozdělení rozpočtu mezi jednotlivá oddělení, technické nedostatky na klíčovém programu agenturního náboru, chybějící využití lokálního tisku k inzerci, neexistující systém finančních odměn za doporučení zaměstnance a nízké využití moderních technologií ve zkoumaném procesu. Podrobnější výsledky výzkumného šetření jsou uvedeny na stranách 35-43.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výzkumu a porovnání jeho výsledků, bylo doporučeno několik návrhů na zlepšení daného procesu v agentuře. Návrhem řešení vysoké fluktuace zaměstnanců je: stanovení realistických požadavků na zaměstnance, jejich kvalitní vedení a komunikace, podpora work-life balance, technické vybavení recruiterů, rozvoj osobního a profesního růstu náborářů, spravedlivý systém finančních odměn, a další odměny a benefity. Dalším zjištěným problémem agentury bylo nesprávné rozdělení rozpočtu na placené náborové funkce u jednotlivých oddělení. Jako doporučení tohoto problému bylo stanoveno: důkladné analyzování rozpočtu, komunikace s recruitery a flexibilita rozpočtu v závislosti na potřebách recruiterů, pravidelné kontroly a úpravy rozdělení financí. Dalším problémem byly technické nedostatky databáze a jejich pomalé řešení. Vhodným doporučením je posílení IT týmu o odborníka pouze na servis této databáze. Posledními doporučeními, které by mohly vést k zefektivnění náborového procesu jsou: využití lokálního tisku k inzerci především manuálních pozic, zavedení finančních odměn za doporučení zaměstnanců a promyšlení využití moderních technologií a jejich zakomponování do náborových procesů.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Personální agentury, získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the bachelor's thesis is to appraise the recruitment and employee selection in personnel agency XY, assess the suitability of chosen methods, and formulate solutions and appropriate recommendations for process improvement based on the research. The partial goal of the thesis is to summarize and compare theoretical statements related to the issue, as well as to identify strengths and weaknesses of the hiring process in personnel agency XY and to compare the acquisition and selection of internal employees and employees for client companies.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the thesis was created based on a literature review. Professional publications and websites focused on recruitment and employee selection were used as sources. Methods used for the research were synthesis, induction, and deduction. Qualitative and quantitative methods were used for the thesis's analytical part. Collected data was compared, analysed, and summarized. Quantitative research was conducted using a questionnaire survey whose respondents were recruiters from the main branch of personnel agency XY. The return rate of the questionnaire was 81.54 %, with a total of 53 respondents. Qualitative research was conducted using two semi-structured interviews. The interview respondents were HR managers and recruiters from the agency. The research methods of the analytical part of the thesis formed recommended solutions for the previously identified problems.

### 3. Result of research:

The research results were used to evaluate the strengths and weaknesses of the process and recommend solutions. The semi-structured interviews were mainly used to introduce the agency and to provide a comprehensive description of the recruitment and employee selection. The quantitative and qualitative research results were aligned in most of the answers. The research investigation also showed that the agency has a very well-developed system of recruitment and employee selection; however, minor flaws in the system were found. The identified issues include high fluctuation of employees affecting the recruitment process and the image of the company, incorrect allocation of the budget between departments, technical deficiencies in the agency's recruitment software, lack of local press use for advertising, non-existent system of financial rewards for employee referrals, and insufficient use of modern technologies. Comprehensive results of the research survey are presented on pages 35-43.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the research and analysis of its results, several suggestions for improving the given process in the agency were recommended. The proposed solutions to high employee fluctuation are the following: setting realistic requirements for employees, quality leadership and communication with employees, support of work-life balance, improved technical equipment for recruiters, development of personal and professional growth of recruiters, a fair system of financial rewards, and other bonuses and benefits. Another identified problem of the agency was the incorrect budget allocation in departments. A recommended solution to this problem was determined: budget analysis, communication with recruiters, budget flexibility depending on the recruiters' needs, regular checks, and adjustments of the fund allocation. Another problem was the database's technical malfunction and slow resolution. A suitable recommendation is strengthening the IT team with an expert allocated only for database maintenance and troubleshooting. The last recommendations that could lead to increased efficiency of the recruitment process include the use of the local press to advertise manual positions/vacancies, financial compensation for employee referrals, and the utilization of modern technologies and their integration into recruitment processes.

## KEYWORDS

Personnel agencies, recruitment, methods of recruitment, selection of employees, methods of selection of employees

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## JEL CLASSIFICATION

J23 Labor Demand

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

J630 Labor Turnover; Vacancies; Layoffs

M51 Firm Employment Decisions; Promotions

O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michaela Porkertová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KLZ 38
Název BP:	Výběr a získávání zaměstnanců v personální agentuře XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Získávání zaměstnanců</li><li>2.2 Výběr zaměstnanců</li><li>2.3 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení personální agentury XY</li><li>3.2 Získávání a výběr zaměstnanců v personální agentuře</li><li>3.3 Výzkumné šetření</li><li>3.4 Vyhodnocení získaných dat a formulace doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR S. <i>Armstrong's handbook of human resource management practice</i>. London: KoganPage, 2017. 800 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• MUŽÍK J., KRPÁLEK P. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M. et al. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.</li><li>• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 05. 02. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 03. 2023</li><li>• Zpracování výsledků šetření do 15. 04. 2023</li><li>• Vytvoření finální verze do 30. 04. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535  
Datum: 2022.01.14 19:30:37 +01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 14. 1. 2022

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Získávání zaměstnanců .....	3
2.1.1 Definování požadavků .....	4
2.1.2 Faktory ovlivňující získávání pracovníků .....	6
2.1.3 Identifikace a volba zdrojů a metod získávání uchazečů .....	7
2.1.4 Metody oslovení (získávání) uchazečů .....	9
2.1.5 Správné znění nabídky či inzerátu .....	13
2.2 Výběr zaměstnanců .....	14
2.2.1 Vyřizování žádostí uchazečů .....	16
2.2.2 Metody výběru zaměstnanců .....	17
2.2.3 Závěrečné fáze výběru .....	22
2.3 Metodika .....	23
3 Analytická část práce .....	25
3.1 Představení personální agentury XY .....	25
3.1.1 Právní ukotvení personální agentury XY .....	26
3.1.2 Organizační struktura personální agentury XY .....	27
3.2 Získávání a výběr zaměstnanců v personální agentuře .....	28
3.2.1 Získávání zaměstnanců v personální agentuře XY .....	28
3.2.2 Proces výběru zaměstnanců v personální agentuře XY .....	31
3.3 Výzkumné šetření .....	34
3.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	34
3.3.2 Shrnutí výzkumného šetření .....	42
3.3.3 Návrhy doporučení .....	43
4 Závěr .....	49
Literatura .....	52
Přílohy .....	I

## Seznam zkratk

AI – Artificial Intelligence  
APPS – Asociace poskytovatelů personálních služeb  
CIPD – The Chartered Institute of Personnel and Development  
CV – Curriculum Vitae  
DPČ – Dohoda o pracovní činnosti  
DPP – Dohoda o provedení práce  
EU – Evropská Unie  
HR – Human Resources  
IT – Informační Technologie  
MHD – Městská hromadná doprava

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Výsledné počty odpovědí na otázku č. 4.....	35
Tabulka 2 Výsledné počty odpovědí na otázku č. 8.....	38
Tabulka 3 Shrnutí zjištění a doporučení.....	50

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura personální agentury XY v České republice.....	27
Obrázek 2 Proces získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře XY.....	33

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlavní identifikace respondentů.....	XIII
Graf 2 Věkové kategorie respondentů.....	XIII
Graf 3 Délka pracovního poměru recruiterů.....	XIV
Graf 4 Zdroje získávání uchazečů.....	XIV
Graf 5 Preferované zdroje získávání.....	XV
Graf 6 Hlavní nedostatky zdrojů a metod získávání zaměstnanců.....	XV
Graf 7 Způsoby reakcí uchazečů na pozice.....	XVI
Graf 8 Metody výběru zaměstnanců v personální agentuře XY.....	XVI
Graf 9 Preferované metody výběru.....	XVII
Graf 10 Nedostatky metod výběru zaměstnanců.....	XVII
Graf 11 Výhody telefonických a online pohovorů.....	XVIII
Graf 12 Nevýhody telefonických a online pohovorů.....	XVIII
Graf 13 Správné znění inzerátu či nabídky.....	XIX
Graf 14 Využití umělé inteligence v procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	XIX
Graf 15 Průměrná délka procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	XX



# 1 Úvod

Proces získávání a výběru zaměstnanců je klíčový pro fungování společností. Vhodní a kvalifikovaní zaměstnanci, tedy lidský kapitál, představují kritický faktor pro dosažení strategických cílů organizací a napomáhají úspěchu firem v konkurenčním prostředí. Je více než vhodné věnovat lidskému kapitálu v organizacích značnou pozornost. Vývojem technologií a zrychlením moderní doby, dochází také ke zvyšování nároků na zaměstnance, na jejich výběr, schopnosti a dovednosti. Proces získávání a výběru zaměstnanců zajišťují ve společnostech personalisté. Personalisté sami čelí zvýšení nároků na zaměstnání vhodných pracovníků, a to v co nejkratším čase. K získávání a výběru využívají personalisté různých metod. Jednou ze zmíněných metod, která značně usnadní a urychlí celý proces, je využití personálních agentur.

Personální agentury jsou organizace poskytující společnostem personální služby z oblasti získávání a výběru zaměstnanců (náboru), ale i další služby jako testování zaměstnanců, školení a vzdělávání nebo pouze propůjčení zaměstnanců k dočasnému zaměstnání. Dočasné přidělení zaměstnance znamená, že agentura zaměstnává tohoto pracovníka a pouze jej propůjčuje společnosti k zaměstnání. Agentury při náboru a dočasném přidělování působí jako prostřední článek mezi společností a uchazečem. Pracovníci agentury (tzv. recruiteři či náboráři) jsou odborníci v oboru a dokážou využít metody získávání a výběru zaměstnanců na maximum, a dodat vhodné uchazeče společnosti ve velmi krátké době.

Tématem bakalářské práce bude proces získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře XY, která tyto zaměstnance poskytuje klientským společnostem. Toto téma bylo vybráno k prozkoumání získávání a výběru zaměstnanců, popsaní procesu u personální agentury a zjištění případných odlišností od získávání a výběru interních zaměstnanců v organizacích. Bakalářská práce bude vycházet z poznatků získaných z kvalitních literárních či dalších zdrojů.

Práce bude rozdělena na dvě základní části (kapitoly). První bude teoreticko-metodologická část a druhou analytická (praktická) část. Teoreticko-metodologická část se bude skládat ze tří podkapitol a bude se zabývat vysvětlením pojmů a procesů potřebných k pochopení zvolené tematiky a postupů analytické části práce.

První podkapitola bude zaměřena na získávání zaměstnanců. V procesu získávání zaměstnanců budou zkoumány tyto oblasti: definice požadavků na pozici a uchazeče, faktory ovlivňující proces, zdroje a metody získávání uchazečů a správné znění inzerátu či pracovní nabídky.

Druhá podkapitola bude zaměřena na výběr zaměstnanců. V této podkapitole budou zkoumány tři oblasti. Jsou jimi: vyřizování a třídění žádostí uchazečů, metody výběru a závěrečné fáze výběru, kam lze zařadit předložení uchazečů klientské společnosti, potvrzení pracovní nabídky vhodnému uchazeči, podepsání pracovní smlouvy a adaptační a garanční doba.

Třetí podkapitola teoreticko-metodologické části práce bude věnována metodice. V části věnované metodice budou popsány metody a výzkumné postupy, které budou využity jak v teoreticko-metodologické kapitole práce, tak hlavně v analytické kapitole, a povedou ke splnění cílů bakalářské práce.

Druhá kapitola bakalářské práce, analytická část, se bude skládat ze tří podkapitol. Analytická část práce bude zaměřena na zpracování výzkumného šetření týkajícího se získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře XY.

První podkapitolou bude představení personální agentury XY, které bude zahrnovat právní ukotvení agentur, činnosti personální agentury a vysvětlení její organizační struktury. Druhou podkapitolou bude popis samotného procesu získávání a výběru zaměstnanců v agentuře, vysvětlení, jaké agentura volí metody a postupy, a zmínění rozdílů oproti získávání a výběru

interních zaměstnanců agentury. Třetí podkapitolou bude výzkumné šetření, kde budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a navržena doporučení pro zlepšení procesu.

Veškeré informace pro výzkum budou sbírány na základě polostrukturovaných rozhovorů s HR manažerkou a recruiterkou personální agentury XY, prostřednictvím informací z webových stránek společnosti a výzkumným šetřením formou dotazníků pro recruitery.

Hlavním cílem bakalářské práce bude na základě vlastního výzkumu zhodnotit získávání a výběr zaměstnanců v personální agentuře XY, posoudit vhodnosti zvolených metod a navrhnout řešení a vhodná doporučení pro případné nedostatky procesu. Dílčími cíli práce bude shrnutí a porovnání teoretických východisek vztahujících se k problematice, dále identifikace silných a slabých stránek procesu v personální agentuře XY, a porovnání získávání a výběru interních zaměstnanců a zaměstnanců pro clientské společnosti.

Součástí bakalářské práce bude také shrnutí v závěrečné části, kde budou popsány a formulovány výstupy všech předchozích částí bakalářské práce, popis jejích hlavních částí, zjištěných výsledků a formulovaných doporučení.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Cílem teoreticko-metodologické části práce je uvedení do dané problematiky pomocí literární rešerše. Teoretická část práce se soustředí na vysvětlení pro tuto práci klíčových pojmů, popisuje podrobně proces získávání a výběru zaměstnanců, a využité metody a postupy. V procesu získávání zaměstnanců se zaměřuje kapitola především na jednotlivé kroky tohoto procesu, faktory, které mohou proces ovlivnit a popis metod získávání zaměstnanců. V procesu výběru zaměstnanců se kapitola zaměřuje opět na jednotlivé kroky procesu a jeho metody. V neposlední řadě se kapitola zabývá také samotnou metodikou bakalářské práce.

### 2.1 Získávání zaměstnanců

Armstrong a Taylor (2015, s. 272) definují proces získávání zaměstnanců jako vyhledání a oslovení lidí, kteří jsou pro společnost potřební. Šikýř (2014, s. 97) uvádí, že získávání zaměstnanců je prvotní část procesu obsazování volných pracovních míst. Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 145) je získávání zaměstnanců personální činnost, která má za cíl identifikovat, nalákat a najmout kvalifikované pracovníky. Koubek (2015, s. 126) definuje proces získávání jako činnosti zajišťující přilákání dostatečného množství kandidátů na pozici, za splnění podmínek dodržení termínu a co nejnižších nákladů. Gruber et al. (2016, s. 36) uvádí, že získávání zaměstnanců je proces o mnoha krocích jako je popis pracovního místa, inzerce, využití různých zdrojů, získávání validních informací o uchazečích a další.

Koubek (2011, s. 70) zdůrazňuje rozdíl mezi klasickým náborem a získáváním zaměstnanců. Zásadním rozdílem je dle autora, že nábor získává zaměstnance pouze z externích zdrojů, zatímco získávání zaměstnanců ve firmě se primárně zaměřuje na zdroje vnitřní, tedy čerpá hlavně u svých současných pracovníků, ale využívá i zdroje vnější. Horváthová et al. (2016, s. 30) se s Koubkem shoduje na tvrzení, že rozdílem mezi náborem a získáváním zaměstnanců je, že nábor využívá vnějších zdrojů trhu, zatímco proces získávání i zdrojů vnitřních.

Podle Palíškové et al. (2021, s. 85) se proces získávání zaměstnanců skládá z těchto bodů:

- stanovení počtu zaměstnanců, které organizace potřebuje, včetně struktury;
- vytvoření popisu pracovních míst;
- stanovení nákladů, které chce organizace vynaložit k procesu získávání;
- stanovení požadavků na uchazeče;
- zvolení metod získávání včetně jejich kalkulace.

Dvořáková a kol. (2012, s. 146) udává, že proces získávání zaměstnanců se skládá z těchto kroků:

- plánování lidských zdrojů;
- analýza (práce, požadavků na uchazeče);
- určení strategie získávání (zdroje, metody, náklady, časový plán).

Šikýř (2016, s. 95) udává, že cílem celého procesu získávání zaměstnanců je vyhledání dostatečného počtu vhodných uchazečů (uchazečů, kteří splňují daná kritéria) a jejich postoupení do procesu výběru. Palíšková et al. (2021, s. 85) popisuje, že získávání zaměstnanců

je pro firmu velmi důležité z hlediska konkurence, protože kvalifikovaní a správně zvolení zaměstnanci jsou pro podnik velkou výhodou. Autorka také uvádí, že stanovení počtu zaměstnanců a jejich struktury by mělo probíhat na základě požadavků směrem od top managementu společnosti a mělo by dbát na firemní potřeby a náklady i do budoucna. Armstrong a Taylor (2015, s. 273) se v tomto bodě s Palíškovou et al. shodují, avšak zároveň uvádí, že většinou požadavky na zaměstnance vyplynou z aktuální situace, kterou může být rozšíření portfolia služeb a vytváření nových pracovních pozic nebo nahrazování odcházejících zaměstnanců.

Mužik a Krpálek (2017, s. 135) udávají, že získávání pracovníků je proces, před kterým musí dojít k analýze a popisu pracovního místa, a po kterém následuje výběr pracovníků v organizaci. Proces získávání zaměstnanců se skládá dle Armstronga a Taylora (2015, s. 272) ze dvou hlavních činností, kterými je vyhledávání vhodných kandidátů a jejich oslovování.

### **2.1.1 Definování požadavků**

Prvním krokem procesu získávání zaměstnanců je definování na uchazeče, který vyplývá z popisu pracovního místa. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 273) požadavky na získání zaměstnance většinou vyplynou z aktuální situace, kterou může být rozšíření portfolia služeb a vytváření nových pracovních pozic, nebo nahrazování odcházejících zaměstnanců, ale ideální situací je, pokud jsou požadavky na zaměstnance stanoveny pomocí personálního plánování. Autoři uvádí, že požadavky na zaměstnance jsou formulovány jako:

- a) popis pracovních míst, detailní popis pracovních rolí;
- b) specifika uchazeče.

Bělohlávek (2016, s. 30) se shoduje s Armstrongem a Taylorem, a dodává, že pokud by došlo k zanedbání této části, může dojít k selhání celého procesu. Pilařová (2016, s. 64) uvádí, že specifika a požadavky se musí s každým procesem získávání aktualizovat, čímž dochází ke zvýšení efektivity tohoto procesu. Evangelu a Juříčka (2013, s. 18) popisují, že správně nastavená specifika jsou klíčem k úspěšnému nalezení vhodného kandidáta. Dle autorů by se bez těchto specifíků personální mohl zaměřovat na zcela nevhodné kandidáty, a dokonce špatně formulovat inzerát.

### **Popis pracovních míst, detailní popis pracovních rolí**

Šikýř (2014, s. 86) definuje pracovní místo, jako základní jednotku organizace, kterou lze obsadit zaměstnancem a vymezit souhrnem pracovních úkolů. Armstrong a Taylor (2015, s. 192) udávají jako definici pracovního místa, že jde o organizační jednotku, která je tvořena definovanými úkoly a povinnostmi s nutností jejich splnění. Dle autorů je důležité odlišit pojem pracovní místo a pracovní roli, kterou definují jako úlohu a chování, které mají lidé činit, a které se od nich očekává, aby splnili požadavky dané práce. Je také nutné definovat pojem volné pracovní místo. Tento pojem definuje Šikýř (2016, s. 94) jako zcela nově vytvořené pracovní místo nebo nově uvolněné. Prvním důležitým specifíkem při definování požadavků pracovního místa je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 273) správný popis pracovního místa včetně získání jasného přehledu o roli pracovníka. Mužik a Krpálek (2017, s. 133) uvádějí, že popis pracovního místa řeší otázky pracovních úkolů a podmínek při vykonávání práce. Bělohlávek (2016, s. 22) udává, že popis pracovního místa probíhá na základě systematické analýzy pracovního místa. Také Wroblowská (2016, s. 36) popisuje, že pro úspěšné obsazení volné pracovní pozice je potřeba přesný popis pracovního místa a další požadavky, které jsou získány analýzou pracovního místa.

## *Analýza pracovního místa*

Analýza pracovního místa je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 679) shromáždění, rozbor a zpracování informací o pracovním místě za účelem vytvoření popisu pracovního místa. Šikýř (2014, s. 90) také definuje tuto analýzu jako činnost vedoucí k popisu a specifikaci pracovního místa. Průcha (2012, s. 28) zdůrazňuje, že analýza pracovního místa by se měla zakládat na skutečnosti, a ne na ideálním stavu. Šikýř (2014, s. 90) udává, že výsledkem analýzy pracovního místa jsou: popis pracovního místa (kam lze zařadit název pracovního místa, začlenění v organizační struktuře, vztahy jako nadřízenost a podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, podmínky a další faktory) a požadavky na uchazeče o pracovní místo/specifika pracovního místa (sem lze zařadit vzdělání, zkušenosti, znalosti, dovednosti, předpoklady, motivace a další faktory).

Bělohávek (2016, s. 22) popisuje, které oblasti analýza pracovního místa sleduje. Dle autora jimi jsou cíle a obsah pracovního místa, specifika pracovníka a jeho odpovědnosti. Armstrong a Taylor (2015, s. 681) uvádí, že informace pro analýzu lze získat z více zdrojů. Dle autorů jimi jsou například schémata organizace, pracovní příručky, informace od manažerů a dalších pracovníků, a další. Armstrong a Taylor jako metody analýzy pracovních míst udávají rozhovory, dotazníky na pracovníky či pozorování.

### *Popis pracovního místa*

Armstrong a Taylor (2015, s. 273) se shodují s Šikýřem (2014, s. 90) na tom, že popis pracovního místa nejen definuje obsah práce na pozici, ale i pracovní vztahy (nadřízenost, podřízenost pozice) nebo oblasti pracovních výsledků. Armstrong a Taylor uvádějí, že v tomto bodě jsou důležité další informace, jako pracovní podmínky (mzda, výhody, pracovní doba) a další detaily (možnosti kariérního postupu, vzdělávání) nebo zvláštní požadavky (cestování, přejíždění na různá pracoviště, nepravidelnost pracovního režimu) a další. Armstrong a Taylor dále zmiňují, že teprve po podrobném získání všech informací lze správně zpracovat popis pracovního místa.

Mužik a Krpálek (2017, s. 133) uvádějí, že při zpracovávání popisu a specifikací pracovního místa dochází k hledání možností jeho zefektivnění a vylepšení, což může v konečném důsledku vyvolat zcela nové definice pracovních úkonů a celého pracovního místa. Tento proces se dle autorů nazývá tzv. redesign pracovních míst. Palíšková et al. (2021, s. 86) uvádí, že právě na základě podrobného popisu pracovního místa volí organizace správnou strategii získávání zaměstnanců. Důležité oblasti popisu pracovního místa jsou dle autorky cíle práce a stanovení odpovědnosti a pravomocí na dané pozici.

### **Specifika uchazeče**

Jak uvedl Šikýř (2014, s. 90), analýzou pracovního místa lze získat nejen jeho popis, ale i požadavky na uchazeče, jako je vzdělání, kompetence, praxe, znalosti a další parametry. Armstrong a Taylor (2015, s. 273) uvádějí požadavky na uchazeče nezbytné pro vykonávání dané pozice. Jsou jimi: znalosti, dovednosti a schopnosti, chování (chování by mělo být v souladu s hodnotami a celkově organizační kulturou), vzdělání (odborné či výcvik), praxe a další požadavky (například zavádění nových systémů nebo ochota cestovat). Autoři dále popisují, že je velmi důležité požadavky nepřestřelit příliš vysoko (mohlo by dojít k odlákání potenciálních uchazečů), ale zároveň ani nestanovit velmi nízké požadavky na uchazeče (možnost nalákání i naprosto nevhodných uchazečů). Mužik a Krpálek (2017, s. 133) uvádějí, že specifika uchazeče souvisí se specifiky pracovního místa, protože specifika pracovního místa udávají požadavky na uchazeče.

Palíšková et al. (2021, s. 87) k výčtu požadavků dodává, že je potřeba také požadovat potřebné dokumenty, které uvedené znalosti, dovednosti a zkušenosti prokazují. Kandidáti by proto dle

autorky měli dodat nejen životopis (a případně motivační dopis), ale také dokumenty o vzdělání, certifikacích a zkouškách.

### **Analýza silných a slabých stránek organizace**

Analýza silných a slabých stránek organizace by měla být rovněž uskutečněna na začátku získávacího procesu a předcházet formulaci nabídky či inzerátu. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 275), pokud při procesu získávání zaměstnanců dochází k problémům nebo k nim může dojít, je potřeba provést analýzu silných a slabých stránek zaměstnavatele a zjistit tak skutečnosti a faktory, které mohou uchazeče lákat a které naopak odrazovat. Autoři také uvádí, že by analýza měla obsahovat i pohled stávajících zaměstnanců. Armstrong a Taylor dále tvrdí, že jde o to, že kandidát může vnímat společnost na základě image, kterou firma obecně má a kterou sama poskytuje. Autoři prohlašují, že je důležité zaměřit se na pověst organizace, mzdy, benefity, zajímavost práce a další faktory, které by mohly pomoci „prodat“ společnost uchazečům, tedy které uchazeče osloví. Koubek (2015, s. 127) se s Armstrongem a Taylorem na těchto tvrzeních shoduje a dodává, že je nutno brát v potaz, že formulace a obsah nabídky zaměstnání mohou také velmi ovlivnit odezvu kandidátů. Armstrong a Taylor (2015, s. 275) dále udávají, že je důležité zakomponování nalezených silných stránek společnosti do nabídky zaměstnání, a naopak příprava reakce či argumentace vůči slabým stránkám společnosti.

Vývoj nových technologií a nástup mladých generací na trh práce vytváří personalistům nové výzvy při oslovování nových pracovníků. Tegze (2019, s. 297) uvádí, že je velmi důležité brát v potaz pracovní, ale i osobní preference generace Y a Z. Tyto generace totiž nepohlíží na zaměstnání hlavně jako na zdroj financí a určitého společenského postavení, ale spíše hledají v práci smysl. Dle autora je proto pro organizaci stěžejní umět správně tyto generace oslovit. Autor dále udává, že mladá generace klade důraz na firemní kulturu, se kterou by byla osobnostně v souladu a lépe do ní zapadla. Do popředí priorit na pracovní pozici se dle Tegzeho také dostává tzv. work-life balance, což zahrnuje faktory jako flexibilitu pracovní doby nebo možnosti práce na dálku. Tegze (2019, s. 299) dále upozorňuje i na možnost využití mobilní aplikace organizace, která nabízí kandidátům výhodu v získání aktualit ohledně pracovních míst nebo rychlejší komunikaci s personalisty společnosti.

#### **2.1.2 Faktory ovlivňující získávání pracovníků**

Koubek (2011, s. 71) uvádí, že při potřebě obsadit volné pracovní místo vysílá firma signál nejdříve směrem ke svým zaměstnancům, a poté směrem k vnějším zdrojům uchazečů. Koubek popisuje, že reakci uchazečů na tento signál ovlivňují faktory, které může firma částečně ovlivnit. Mezi ovlivnitelné faktory dle autora patří samotná nabídka zaměstnání (forma, dosah, obsah, nasměrování a další). Koubek uvádí, že je mimořádně důležité věnovat pozornost formulaci a umístění nabídky. Dalšími ovlivnitelnými faktory dle autora jsou charakteristiky pracovního místa (povaha práce, hierarchie, požadavky, odpovědnosti, pracoviště a další) a charakteristiky firmy (hospodářské výsledky, pověst, organizační kultura).

Koubek (2011, s. 72) dále zmiňuje, že faktory, které firma nemůže ovlivnit (vnější faktory). Jsou jimi demografické faktory (počet lidí v produktivním věku, porodnost a s tím související vznik různě velkých generací a podobně), ekonomické faktory (v závislosti na národním hospodářství), sociální faktory související hodnotovými a profesními orientacemi lidí, technologické faktory likvidující a upravující některé druhy zaměstnání, sídelní faktory (preferenci některých území k bydlení) a v neposlední řadě také politicko-legislativní faktory zahrnující regulaci trhu práce nebo například antidiskriminační zákony.

Palíšková et al. (2021, s. 89) uvádí, že strategie získávání zaměstnanců musí být zvolena a následně měněna na základě faktorů, jako je trh práce a atraktivnost zaměstnance. Autorka

dále udává, že celý proces získávání zaměstnanců se prodlužuje a prodražuje v případě, že firma nemá dostatek vhodných kandidátů a není pro potenciální zaměstnance dostatečně atraktivní. Trh práce je jedním z faktorů, které ovlivnit nelze, avšak svou atraktivnost zaměstnavatel ovlivnit může. S atraktivitou se totiž pojí tzv. značka zaměstnavatele.

Jako značka zaměstnavatele (jinak také image) jsou dle Armstronga a Taylora (2015, 299) myšleny soubory jedinečných vlastností a znaků, které dělají organizaci unikátní, a které podchycují to, co uchazeči chtějí (spravedlivost, rozvoj, rovnováha pracovního a osobního života, úspěch organizace, rozvíjející vedení) a nabízejí zajímavé hodnoty, kterými se organizace řídí. Palíšková et al. (2021, s. 89) popisuje, že značka zaměstnavatele je dlouhodobě budovaná asociace, kterou si jedinci vybaví v souvislosti se jménem společnosti.

Posledním faktorem ovlivňujícím získávání zaměstnanců je dle Palíškové et al. (2021, s. 89) samotná pozice. Pokud totiž zaměstnavatel hledá uchazeče na pozici, která je velmi specifická v požadovaných kompetencích či zkušenostech a kvalifikacích pracovníků, nemá tato pozice zpravidla dostatek uchazečů, a proto není snadné ji obsadit.

### **2.1.3 Identifikace a volba zdrojů a metod získávání uchazečů**

Armstrong a Taylor (2015, s. 275) jako další kroky popisují uvážení, kde by mohli být nalezeni vhodní uchazeči (vzdělávací zařízení, konkurence, v klientské organizaci). Tegze (2019, s. 299) uvádí, že zajímavým zdrojem zaměstnanců se stávají stáže a praxe pro studenty. Němec et al. (2014, s. 50) dělí zdroje zaměstnanců, které společnost využívá, na vnější a vnitřní. Palíšková et al. (2021, s. 87) dělí zdroje také na vnější a vnitřní, ale udává ještě doplňkové. Autorka dále uvádí zásadní kritéria výběru těchto zdrojů procesu získávání zaměstnanců, kterými jsou situace trhu a konkurenceschopnost společnosti. Sobocka-Szczapa (2021) tvrdí, že organizace velmi často využívají více zdrojů získávání zaměstnanců zároveň. Autorka dodává, že je velmi důležité udržovat stejná kritéria a postupy výběrového procesu pro uchazeče z vnitřních i vnějších zdrojů.

#### **Vnitřní zdroje**

Palíšková et al. (2021, s. 87) uvádí, že vnitřním zdrojem v procesu získávání zaměstnanců jsou vždy zaměstnanci stávající. I Armstrong a Taylor (2020, s. 337) vysvětlují, že je vždy vhodné hledat v první řadě uchazeče mezi stávajícími zaměstnanci, případně od nich získat doporučení na další kandidáty. Dle Palíškové et al. (2021, s. 87) je více než vhodné, aby podnik o potřebě obsazení volného pracovního místa informoval nejdříve stávající zaměstnance, kterým tak nabídne společnost možnost kariérního posunu a zvyšuje jejich pracovní motivaci. Jako velmi důležitý bod při výběru interního zaměstnance uvádí autorka zvážení všech kritérií vhodného pracovníka (nejen obsazování na základě pracovního výkonu). Palíšková et al. dále popisuje, že interní nabídka pozic zajišťuje zvýšení povědomí stávajících zaměstnanců o potřebách získání zaměstnanců a je možné, že zaměstnanci sami doporučí vhodného kandidáta. Koubek (2015, s. 135) se ve svých tvrzeních shoduje s uvedenými autory, a také tvrdí, že je velmi důležité nejdříve hledat uchazeče mezi interními zaměstnanci. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 276) je výhodné také oslovit bývalé a vyhovující zaměstnance, aby se do společnosti vrátili. Tegze (2019, s. 27) udává, že současný trend je snaha o snižování fluktuace zaměstnanců a udržení znalostí a dovedností, které současní zaměstnanci mají, tedy využití interních zdrojů.

Palíšková et al. (2021, s. 87) uvádí další výhody obsazování pozic pomocí vnitřních zdrojů. Dle autorky jimi jsou: rychlost, nulová potřeba adaptace zaměstnance na firemní prostředí a kulturu (interní zaměstnanec má již nastavené komunikační sítě, znalost výrobků a služeb podniku) a méně finančních nákladů. Koubek (2011, s. 74) uvádí jako další výhodu, že zaměstnavatel zná interní uchazeče a může odhadnout lépe i podle jejich osobnosti, zda se na danou pozici

hodí. S tímto názorem se shoduje i tvrzení od d'Ambrosové et al. (2014, s. 80). Autorka popisuje, že nezpochybnitelnou výhodou pro organizaci je znalost interních uchazečů, a také to, že organizace ví, co od těchto uchazečů očekávat. Mužík a Krpálek (2017, s. 135) se na těchto výhodách s předchozími autory shodují a dodávají, že znalost silných a slabých stránek kandidátů z řad současných zaměstnanců poskytuje zaměstnavateli výhodu ke zvolení vhodné motivace těchto kandidátů. Koubek (2015, s. 130) uvádí jako výhodu využití interních zaměstnanců jako uchazečů lepší návratnost financí a investic, které organizace do daného pracovníka vložila. Dále pak autor spatřuje výhodu ve využití nabytých zkušeností a dovedností pracovníka.

Pališková et al. (2021, s. 87) také uvádí, že interní obsazování pozic má i své nevýhody. Dle autorky jimi jsou: menší počet kandidátů na pozici, žádné zcela nové znalosti a zkušenosti přinesené externím uchazečem, a nutnost důkladné přípravy interního kandidáta na novou roli (zejména ve vztahu ke svým kolegům). Mužík a Krpálek (2017, s. 135) k tomuto dodávají, že zvolení interního kandidáta na danou pozici může vést k celkovému zhoršení mezilidských vztahů v organizaci a k ohrožení pracovní morálky, způsobené rivalitou kolegů o nabízenou pracovní pozici. Koubek (2015, s. 130) se s tímto tvrzením shoduje, udává totiž, že nevýhodou využití interních zdrojů může být vznik konkurence mezi zaměstnanci.

Pališková et al. (2021, s. 87) udává, že tyto výhody i nevýhody by měli podchytit personalisté a nadřízení daného pracovníka a správně s nimi pracovat tak, aby došlo k rozvoji a podpoře zaměstnance. Zároveň dle autorky musí dojít ke správné komunikaci s neúspěšnými zaměstnanci, pro které může být tento nezdar značně demotivující a může vést až k odchodu ze společnosti.

## **Vnější zdroje**

Armstrong a Taylor (2015, s. 276) udávají, že tam, kde neuspějí zdroje vnitřní, nastupují vnější zdroje uchazečů, které mají různé formy. Pališková et al. (2021, s. 88) uvádí hlavní faktory, které ovlivňují počet kandidátů z externích zdrojů. Dle autorky je to hlavně situace na trhu práce, kdy při nadbytku pracovních míst je počet uchazečů nízký a naopak, pokud je volných míst na trhu práce nedostatek, je kandidátů pro pozici více. Jako hlavní zdroj kandidátů pak autorka uvádí nezaměstnané pracovníky, absolventy škol, ale i pracovníky z konkurenčních společností. Dvořáková a kol. (2012, s. 146) se na tomto tvrzení s Pališkovou et al. shoduje. Doplňuje, že lidskými zdroji jsou také ženy vracející se z rodičovské dovolené, uchazeči z úřadu práce, zdravotně postižení občané, občané v postproduktivním věku a cizinci.

Pališková et al. (2021, s. 88) dále uvádí výhody a nevýhody externích zdrojů zaměstnanců. Již zmíněnou výhodou přijetí zaměstnance z vnějších zdrojů je dle autorky přínos znalostí, dovedností, nového pohledu na věc a větší pracovní nasazení a motivace nového zaměstnance. Dvořáková a kol. (2012, s. 146) udává, že zaměstnanci z vnějšího trhu přináší „novou krev“, odlišné přístupy či inspiraci do organizace. Sobocka-Szczapa (2021) potvrzuje, že nalezení zajímavých a „čerstvých“ zaměstnanců přinese společnosti vždy přínos. Bělohlávek (2016, s. 31) jako výhodu doplňuje, že z vnějších zdrojů mohou přicházet pracovníci s vysokou praxí, kteří jsou již v podstatě zaškolení. Nevýhodou dle Pališkové et al. (2021, s. 88) je finanční náročnost, kterou si vyžádá samotný proces získávání (ať se jedná o získávání samotné společnosti nebo pomocí personální agentury), vyšší požadavky na mzdu než u interních zaměstnanců, ale i adaptační procesy. Koubek (2015, s. 130) udává, že přes skutečnost, že je proces získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů velmi nákladný, je stále levnější než vychovávat interní zaměstnance k dosažení určité kvalifikace.



## **Doplňkové zdroje**

Posledním typem zdrojů získávání zaměstnanců jsou dle Palíškové et al. (2021, s. 88) zdroje doplňkové. Jako doplňkový zdroj vymezuje autorka personální agentury, dále pracovníky ze zahraničí či uchazeče stojící o DPČ a DPP, důchodce, studenty a matky na rodičovské dovolené.

### **2.1.4 Metody oslovování (získávání) uchazečů**

Šikýř (2016, s. 97) uvádí, že výběr vhodné metody získávání či oslovování zaměstnanců závisí na mnoha faktorech. Těmito faktory dle autora jsou například zdroje, ze kterých je zaměstnanec čerpán, náklady, které mohou být vynaloženy, druh obsazované pozice, požadavky a další. Koubek (2015, s. 128) doplňuje výčet faktorů o hierarchii v organizaci, místo výkonu práce, pracovní dobu a další faktory. Koubek (2015, s. 135) dále uvádí, že je vhodné využít více metod získávání najednou. Formy a metody oslovování uchazečů lze dělit podle toho, jaké uchazeče oslovujeme, tedy hlavně jde-li o interní uchazeče či externí.

#### **Metody získávání zaměstnanců pomocí vnitřních zdrojů**

Podle Šikýře (2014, s. 99) k oslovování uchazečů z vnitřních zdrojů je vhodné využít: intranet či nástěnku dané společnosti, kde bude vyvěšen inzerát, emailovou komunikaci, kde bude popsána nabízená pozice či přímé oslovení vhodného kandidáta. Palíšková et al. (2021, s. 92) se shoduje s Šikýřem a uvádí, že pro správné zvolení strategie získávání zaměstnanců je nejprve důležité definovat cílovou skupinu, kterou je potřeba oslovit. Autorka uvádí, že pokud chceme oslovit interní zaměstnance, je vhodné využít podnikový intranet, inzerát na nástěnce nebo firemní časopis, a to samé platí, pokud chceme využít současných zaměstnanců k doporučení uchazečů. S uvedenými autory se shoduje i Němec et al. (2014, s. 51). Popisuje, že nejčastější metodou oslovování zaměstnanců z interních zdrojů je intranet, nástěnka nebo přímé oslovení konkrétního zaměstnance.

#### *Nástěnky*

Koubek (2015, s. 137) se detailněji soustředí na metody získávání z interních zdrojů. Autor udává, že metoda využití nástěnek v organizacích je levná a nenáročná a velmi účinná, co se týče selekce vhodných zaměstnanců. Dle autora totiž sami zaměstnanci podle vhodného popisu pracovního místa dokáží posoudit, zda jsou vhodnými kandidáty. Nevýhodou metody spatřuje Koubek v tom, že ne všichni zaměstnanci tyto nástěnky procházejí.

#### *Doporučování zaměstnanců*

Palíšková et al. (2021, s. 92) definuje tzv. refferal program, což je metoda získávání uchazečů přes doporučení interních zaměstnanců. Autorka popisuje, že obvykle jsou zaměstnanci k doporučení motivováni peněžní odměnou, kterou získají v případě přijetí doporučeného uchazeče, přičemž pravidla vyplácení se mohou lišit. Palíšková et al. dále uvádí, že většinou se vyplácí odměna ve třech splátkách, první je ihned po přijetí doporučeného zaměstnance, druhá po ukončení jeho zkušební doby a třetí po jednom roce jeho působení. Dle autorky je výhodou doporučování od interních zaměstnanců to, že zaměstnanec předem seznámí kandidáta s prostředím, a navíc tak lze získat informace o motivovanosti interních zaměstnanců, kteří by v případě nespokojenosti svým známým firmu s největší pravděpodobností nedoporučovali. Koubek (2015, s. 136) udává, že i při metodě získávání zaměstnanců pomocí doporučování interních zaměstnanců jsou důležité detailní informace o pozici, které zaměstnanci mohou šířit dále. Koubek dále uvádí, že výhodou této metody jsou nízké náklady a kvalifikační a osobnostní vhodnost kandidáta. Bělohlávek (2016, s. 32) popisuje, že je to způsobeno touhou aktuálních zaměstnanců si u zaměstnavatele polepšit, případně alespoň neztratit reputaci doporučením

nevhodného kandidáta. Jako nevýhodu této metody spatřuje Koubek (2015, s. 136) malé množství uchazečů, a tedy omezené možnosti volby vhodného kandidáta.

### *Řízení nástupnictví*

Dvořáková a kol. (2012, s. 150) uvádí jako metodu získávání zaměstnanců z interních zdrojů tzv. řízení nástupnictví (některé organizace tento proces nazývají talent managementem). Dle autorky se jedná o řízený rozvoj pracovníků, u nichž byl rozpoznán vysoký pracovní potenciál. Autorka uvádí, že východiskem řízeného následnictví je výběr talentovaných pracovníků pro budoucí manažerské funkce a další specializované pozice, čímž dochází ke sladění kariéry talentů a potřeb organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 330) definují plánování následnictví konkrétně na manažerské pozice. Dle autorů se jedná o proces zabezpečující organizaci schopné manažery. Autoři dále uvádí, že je potřeba před celým procesem odpovědět na tyto 3 otázky: Existuje dostatek pracovníků, kteří jsou schopni převzít manažerskou funkci? Jsou určeni jedinci opravdu kvalitní? Mají jedinci schopnosti pro budoucí funkci? Armstrong a Taylor dodávají, že k plánování rozvoje těchto jedinců je potřeba vědět, zda jsou pracovníci připraveni převzít funkci okamžitě nebo jsou perspektivní do budoucna a potřebují výcvik.

### **Metody získávání zaměstnanců pomocí vnějších zdrojů**

Pro oslovování kandidátů z vnějších zdrojů je využito široké spektrum metod a komunikačních prostředků. Šikýř (2014, s. 99) uvádí hlavní metody získávání uchazečů z vnějších zdrojů, kterými je: inzerce pomocí sociálních sítí, pracovních portálů a webových stránek, personální agentury a úřady práce, a přímé oslovování vhodně kvalifikovaných pracovníků. Armstrong a Taylor (2015, s. 276) zmiňují výsledky průzkumu Chartered Institute of Personnel Development (CIPD, 2013) týkající se nejčastěji využívaných metod oslovování zaměstnanců z vnějších zdrojů ve společnostech. Autoři uvádějí jako nejčastěji využívané metody webové stránky organizace, zprostředkovatelské (personální) agentury, doporučení interních zaměstnanců, také profesní sociální síť a pracovní servery. Dále hojně využívanou metodou je též dle uvedeného průzkumu novinová inzerce, odborné časopisy, úřady práce, poradenské společnosti, vzdělávací instituce, celostátní noviny a sociální síť. Zajímavostí je, že uvedený průzkum uvádí sociální síť jako méně využívanou metodu oslovování zaměstnanců. Průzkum byl však proveden v roce 2013 a je proto otázkou, zda by sociální síť v současnosti nezaujaly spíše přední příčky.

Armstrong a Taylor (2015, s. 276) uvádí, že společnost mezi uvedenými metodami volí a kombinuje na základě 3 kritérií. Jako první kritérium Armstrong a Taylor udávají pravděpodobnost přilákání vhodných uchazečů, druhým kritériem je rychlost působení pro získávání uchazečů a třetím jsou náklady, které daná metoda získávání vyžaduje.

### *Metody získávání pracovníků na lokální úrovni*

Příkladem kritéria pravděpodobnosti přilákání vhodných uchazečů je fakt, že pro nižší pracovní pozice, jak uvádí Palíšková et al. (2021, s. 93), je často využívána rozhlasová a tištěná inzerce například v regionálním tisku, letácích, billboardech a transparentech na budovách či dopravních prostředcích, nebo na vývěskách frekventovaných míst. Dvořáková a kol. (2012, s. 147) uvádí, že nabídka práce na místní vývěsce či desce úřadu práce je levný způsob oslovení především zájemců o manuální práci a nižší administrativní či technické pozice. Tato metoda je dle Armstronga a Taylora (2017, s. 307) využívána zejména na místní úrovni. Inzerce by dle autorů měla v takovém případě splňovat: vhodné umístění, přilákání pozornosti, vzbudit a udržet zájem kandidátů (pomocí obsahu s uvedenými informacemi o pracovním místě, organizaci, podmínkách, a pokud možno zajímavým způsobem) a stimulovat uchazeče k odpovědi. Dle Koubka (2015, s. 138) je tištěná inzerce, ale obecně inzerce na regionálních sdělovacích prostředcích, rychlý, ale finančně poměrně nákladný způsob vyhledávání méně

kvalifikovaných pracovníků. Jako možnost místního získávání pracovníků zmiňuje Koubek (2015, s. 137) roznos letáků do poštovních schránek, čímž dojde k oslovení všech obyvatel na daném území. Avšak i tato metoda je dle Koubka poměrně nákladná, a navíc značně nespolehlivá.

#### *Získávání pomocí online recruitmentu*

Jak vyplynulo z grafu 1 nejpoužívanější metodou získávání zaměstnanců je získávání pomocí vlastních (firemních) webových stránek. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 276) se tato metoda řadí do tzv. online recruitmentu. Autoři uvádí, že online recruitment (nebo také e-recruitment) využívá internet a emailovou komunikaci k inzerci, poskytování potřebných informací, komunikaci s uchazeči (uchazeči mohou reagovat online a zaslat své životopisy a další podklady) nebo rovnou k jejich testování. Výhodou online recruitmentu je dle autorů rychlost, široký záběr, nízké náklady, možnost podrobného popisu místa a společnosti, a online vyřizování žádostí. Jako nevýhodu autor uvádí větší množství nevhodných uchazečů a preference jiné metody u velké části uchazečů. Také Šikýř (2014, s. 99) uvádí, že metoda využití e-recruitmentu je vhodná a velmi moderní, a nabízí výhodu otestování základní počítačové gramotnosti uchazečů. Koubek (2015, s. 142) udává, že metoda e-recruitmentu nabízí možnosti poměrně levné a velmi podrobné online inzerce. Navíc dle Koubka lze využít dotazníky a další nástroje, které mohou personalistům při procesu nábory ulehčit práci. Bejtkovský et al. (2018, s. 60) uvádí, že online metody získávání pracovníků jsou flexibilnější, efektivnější a poskytují větší prostor ke kreativitě. Navíc dle autora mají tyto metody větší záběr.

#### *Získávání přes webové stránky společnosti*

Palíšková et al. (2021, s. 93) popisuje, že webové stránky jsou zdrojem takových uchazečů, kteří hledají práci právě v daném podniku, ovšem mohou hledat na popud z jiných zdrojů, jako jsou sociální sítě nebo od známých. Armstrong a Taylor (2015, s. 277) uvádí, že jednoduché webové stránky mohou obsahovat výčet volných míst v dané firmě a kontaktní informace. Propracovanější stránky dle autorů věnují uchazečům speciální sekci, která obsahuje podrobnější informace o nabízených pozicích, zahrnující požadavky, výhody a podmínky pro kandidáty, dále například kontaktní formuláře pro odeslání žádostí nebo testování uchazečů. Autoři uvádí, že část věnovaná uchazečům může mít odkaz na domovské stránce společnosti, a dokonce může být propojena s intranetem, kde se uchazeč dozví další informace o firmě. Sekce pro zaměstnance může být dle Armstronga a Taylora spravována najatými poradenskými společnostmi či personálními agenturami a měla by vždy splňovat tyto zásady: aktuálnost, dostupnost, odpovídající úroveň a kontakt v případě výskytu technických potíží.

#### *Získávání pomocí pracovních serverů*

Další hojně využívanou metodou oslovování a získávání zaměstnanců je využití pracovních serverů. V České republice je asi nejvíce využíván portál Jobs.cz, dále pak Profesia.cz nebo Práce.cz. Armstrong a Taylor (2015, s. 277) uvádí, že tyto portály fungují na systému tvorby databází volných pracovních míst, přičemž umístění inzerátu na stránkách je zpoplatněno. Autoři dále zmiňují, že inzeráty mohou obsahovat odkazy na webové stránky organizací nabízejících volné pozice. Armstrong a Taylor doporučují při využívání pracovních portálů dodržování zásad, jako je: využití specificky zaměřených serverů (některé servery jsou například využívány převážně pro dělnické pozice, některé spíše pro pozice administrativní), zveřejňování na ověřených pracovních serverech, topování (obsazení prvních pozic po vyhledávání uchazeče) probíhá formou platby dalších částek pracovnímu serveru a poslední zásadou je správné znění inzerátu a uvedení jasných požadavků.

### *Získávání přes sociální sítě*

Dle Palíškové et al. (2021, s. 93) v současnosti stále více využívanou metodou online získávání a oslovování zaměstnanců jsou sociální média, kde v popředí stojí LinkedIn a Facebook. Také Bláha et al. (2016, s. 296) uvádí, že nejužívanějšími sociálními sítěmi personalistů jsou Facebook a LinkedIn, a zmiňuje také Twitter. Smerek a Jurášová (2019) udávají, že v současnosti jsou náborové sociální sítěmi ovlivněny a pokud klesne u uživatelů popularita jedné sociální sítě, musí se personalista zaměřit na jinou sociální síť.

Armstrong a Taylor (2015, s. 278) popisují, že LinkedIn umožňuje společně zjistit, jaké je veřejné mínění o jejich značce, a dále vyhledávání uchazečů podle odvětví, profese, specializace či lokality. Autoři uvádí, že navíc lze na této síti oslovit kandidáty přímo prostřednictvím osobní zprávy. Dle Palíškové et al. (2021, s. 93), LinkedIn nenabízí pouze vyhledávání uchazečů, ale nabízí také samotnou inzerci volných pracovních míst. Nevýhodu spatřuje autorka v tom, že se na tuto sociální síť registruje jen omezený počet kandidátů, kteří mají většinou praxi z administrativy a manažerských a IT pozic. Armstrong a Taylor (2015, s. 278) uvádí, že pro správné využití LinkedInu k účelu získání uchazečů, je důležité vytvořit si co největší síť kontaktů, díky které je možný větší dosah a získání více potenciálních uchazečů. Tato síť totiž dle Armstronga a Taylora spojuje příznivce firmy a další potenciální uchazeče, a nabízí tak širší záběr pro hledání vhodných kandidátů. Dále autoři k nejlepšímu využití LinkedInu navrhuji časté přidávání příspěvků týkajících se aktualit z organizace.

Palíšková et al. (2021, s. 93) popisuje, že sociální síť Facebook v roce 2017 uvedla do provozu nový nástroj Jobs, kam lze inzerovat volná pracovní místa. Autorka tvrdí, že tento nástroj navíc umožňuje nastavení vhodné lokality a oslovení kandidátů napřímo, avšak jako je tomu i u LinkedInu, i zde je potřeba vytvořit rozsáhlou síť kontaktů, aby nabídky a inzeráty měly větší dosah.

Armstrong a Taylor (2015, s. 278) uvádí, že zásadní rozdíl mezi Facebookem a LinkedInem je v jejich formalitě a odbornosti. Zatímco Facebook dle autorů nabízí neformální prostředí, kde mohou personalisté odpovídat na všechny otázky svých příznivců týkající se společnosti, na LinkedInu většinou probíhají odborné debaty a prostředí je více formální. Evangelu a Juříčka (2013, s. 34) zmiňují, že oslovování uchazečů přes sociální sítě vyžaduje značnou proaktivitu personalisty, která se mu ale vrací v podobě sítě kontaktů, kterou může dále využívat.

### *Získávání pomocí úřadů práce a vzdělávacích institucí*

Mimo metody získávání zaměstnanců, které může zajišťovat interní pracovník, existují i metody získávání zaměstnanců externími personalisty či organizacemi. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 280) jsou takovou organizací například úřady práce, které jsou zpravidla využívány k získání manuálních pracovníků, dále prodejců, operátorů call center či administrativních pracovníků. Armstrong a Taylor dále uvádí, že zvláštním zdrojem nových uchazečů jsou vysoké školy a jiné vzdělávací instituce, které mohou provádět náborové akce pro své absolventy za účasti různých společností nebo třeba personálních agentur. Armstrong a Taylor (2015, s. 281) uvádí, že některé společnosti mají absolventy škol jako hlavní zdroj zaměstnanců. Bělohávek (2016, s. 32) dodává, že účast studentů na těchto programech si zajišťují školy pomocí spolupráce s danou organizací. Zajímavé na této spolupráci je dle Koubka (2015, s. 138) také to, že samotná škola může doporučit vhodného uchazeče na pozici, navíc organizace dostane o uchazeči z řad studentů detailnější informace. Nevýhodu spatřuje Koubek v tom, že studenti většinou nastupují sezónně.

### **Metody získávání zaměstnanců pomocí doplňkových zdrojů**

Dalším typem organizací zajišťujících získávání zaměstnanců jsou, pro tuto práci velmi důležité organizace, a to personální agentury.

## *Personální agentury*

Dle Pališkové et al. (2021, s. 93) agentury mohou využívat metod přímého oslovování kandidátů, svojí široké databáze registrovaných uchazečů nebo metod zmíněných výše s tím, že díky dostatku zkušeností z oblasti nábory, jsou agenturní recruteři schopni zvolit ihned nejvhodnější metodu. Pališková et al. uvádí, že výhodou pro společnost, která využije služby agentury, je úspora času a bezplatné nahrazení zprostředkovaného kandidáta v případě předčasného odchodu z klientské společnosti, avšak nevýhoda je vysoká cena agenturních služeb. Personální agentury lze dělit na několik různých typů.

Armstrong a Taylor (2015, s. 280) popisují, že prvním typem jsou čistě zprostředkovatelské agentury, které jsou zaměřeny na kancelářské a administrativní pracovníky a využívají často své databáze registrovaných uchazečů. Dle Armstronga a Taylora je výhodou této metody rychlost a efektivita, ale nevýhodou jsou vysoké náklady. Dalším typem jsou dle autorů poradenské společnosti zaměřující se na získávání zaměstnanců, které zveřejňují nabídky, provádějí pohovory a uskuteční vlastně takové předvýběrové kolo k získání vhodných uchazečů pro nabízené pozice. Výraznou nevýhodou je dle Armstronga a Taylora vyšší cena, výhodami mohou být odborné znalosti poradenské společnosti. Autoři dále uvádí jako typ organizace určené k získávání zaměstnanců headhunterské agentury, které jsou zaměřeny především na vyhledávání vrcholových manažerů a kandidátů s vysokou specializací. Armstrong a Taylor (2015, s. 281) zmiňují, že s personálními agenturami se pojí tzv. proces outsourcingu získávání zaměstnanců, což je situace, kdy klientská společnost přenechá zcela celý proces nábory do firmy dodavatelské agentuře nebo si společnost ponechá odpovědnost jen za vybrané (většinou vrcholové) pozice. Dle Evangelu a Juříčky (2013, s. 16) outsourcing většinou probíhá prostřednictvím agentur práce, které pronajímají a přidělují své pracovníky do klientských společností.

Evangelu a Juříčka (2013, s. 16) dále definují specifika pro personální agentury. Dle autorů náborový proces neboli proces recruitmentu přes personální agentury probíhá v několika krocích. Prvním krokem je dle autorů získání a podrobná specifikace požadavků od klientské společnosti, dále dochází k vyhledání vhodných uchazečů a k jejich diagnostice, a následuje představení uchazečů ve firmě. Poté, jak autoři uvádí, následují kroky zajištěné klientskou firmou, která se musí rozhodnout, zda kandidáta zaměstná či nikoliv, a přijaté zaměstnance provést adaptační fázi ve firmě. Autoři uvádí, že to ale neznamená, že by personální agentura do dalších procesů již zapojena nebyla, protože v průběhu zkušební doby zaměstnance probíhá tzv. garanční doba, během které si společnost ověřuje nového zaměstnance a naopak, a recruiter působí jako mediátor v případě problémů. Dle Tegzeho (2019, s. 23) může procesu recruitmentu napomáhat tzv. sourcing. Sourcing je dle autora aktivní vyhledávání pasivních uchazečů a informací o nich.

Pališková et al. (2021, s. 88) řadí do doplňkových zdrojů také již zmíněné studenty a vzdělávací instituce.

### **2.1.5 Správné znění nabídky či inzerátu**

Pro získávání zaměstnanců je velmi důležitá správná formulace inzerátu či nabídky (ukázkový inzerát viz Příloha 1). Jak by tedy správně sestavená nabídka měla vypadat? Rozdíly formulací jsou způsobeny umístěním inzerátu či nabídky. Pokud bude inzerát například na billboardu či v MHD nemůže být zpravidla tak obsáhlý, jako nabídka přes webové stránky, pracovní portály či sociální sítě. Vždy by však obě tyto formy měly obsahovat základní informace, které budou více či méně dle místa inzerce či nabídky rozepsány. Správné znění inzerátu (nabídky) by mělo dle Armstronga a Taylora (2015, s. 279) obsahovat: výstižný titulek, informace o organizaci, pracovním místě, požadavky na kandidáta, informace o mzdě a benefitech, místo výkonu práce

a pokyny pro případné uchazeče. d' Ambrosova et al. (2014, s. 80) uvádí, že správně sestavený inzerát by měl splňovat tyto body:

- název a adresa společnosti;
- název a popis pracovní pozice;
- místo výkonu zaměstnání;
- pracovní doba, případně rozsah, kolik hodin za daný čas;
- délka a typ pracovního poměru;
- vzdělání a další kvalifikace (například jazykové znalosti);
- požadovaná praxe;
- požadované dokumenty a místo, kam je uchazeči mohou zasílat;
- nabízené bonusy, benefity a možnosti kariérního růstu;
- platové podmínky a další specifické podmínky;
- kontakt (nejlépe se jménem kontaktní osoby).

Armstrong a Taylor (2015, s. 279) uvádí, že jako titulek je často využíván název nabízené pozice. Dle autorů je uvedení rozmezí mzdy a dalších zaměstnaneckých benefitů značně ku prospěchu a přiláká více uchazečů, nežli uvedení pod pojmem odpovídající mzda nebo mzda dohodou, které vzbuzují spíše nedůvěru. Armstrong a Taylor dále popisují, že dalším důležitým bodem inzerátu je název firmy, který ovšem v některých případech firma nemusí chtít zveřejnit, a pak je na místě využít služeb personálních agentur, které uvedou své kontaktní informace. Vhodné je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 280) uvést, co může nabídnout společnost uchazeči a další zajímavosti o společnosti, které by mohly vést k nalákání uchazeče, dále možnosti kariérního růstu, stručnou charakteristiku nabízené pracovní pozice (například v podobě rozsahu činností či odpovědnosti), věcné požadavky na uchazeče (je důležité požadavky nepřehánět, ale vypsat ty opravdu důležité) a na konci inzerátu či nabídky by měly být pokyny pro uchazeče, jak se k pozici přihlásit. Dle autorů je důležité pamatovat na to, co není vhodné v inzerátu či nabídce uvést, jako diskriminace (na základě pohlaví, věku, rasy a dalších faktorů).

Evangelu a Juříčka (2013, s. 32) dodávají, že jistou roli může hrát také grafická úprava inzerátu či nabídky, především zapojení firemních barev a loga, které na kandidáty působí podprahově. Autoři také uvádějí, že není od věci uvést datum požadovaného nástupu kandidáta. Pilařová (2016, s. 66) zmiňuje, že adekvátní obsah inzerátu je velmi důležitý. Dle autorky, příliš mnoho nebo málo informací může potenciální uchazeče odradit. Důležité je také dle Armstronga a Taylora (2015, s. 280) získat výstup z inzerátu v podobě analýzy odezvy, která vede ke zjištění efektivnosti způsobů inzerce a pomáhá tak při dalším oslovování vhodných uchazečů.

## 2.2 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců následuje po procesu získávání zaměstnanců. Šikýř (2016, s. 104) definuje proces výběru jako rozhodování společnosti o tom, který z uchazečů nejlépe naplňuje představy a kritéria dané pozice. Jak uvádí Palíšková et al. (2021, s. 94), cílem procesu výběru je zvolení nejvhodnější kandidáta, který bude splňovat nejlépe podmínky a specifika pracovního místa (bude mít znalosti, dovednosti a další potřebné charakteristiky). Koubek (2015, s. 166) souhlasí s definicemi Palíškové et al. a Šikýře, a zároveň dodává, že je vhodný výběr kandidáta, který bude pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy na pracovišti. Mužik

a Krpálek (2017, s. 136) uvádí, že: „*Proces výběru je specifický tím, že ze shromážděných nabídek uchazečů personalista rozpoznává toho nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe vyhovovat nastaveným kritériím obsazovaného pracovního místa.*“ Mužík a Krpálek (2017, s. 136) popisují, že personalista přitom musí brát zřetel na odbornost a osobnost uchazeče, ale i na jeho potenciál a flexibilitu. Armstrong a Taylor (2015, s. 286) spatřují účel výběru zaměstnanců v předpovědi, kteří uchazeči budou úspěšně vykonávat svěřenou práci.

Dle Palíškové et al. (2021, s. 94) může být mezi procesem získávání a procesem výběru ještě tzv. předvýběr, a to formou telefonátu nebo na základě zaslaných podkladů. Koubek (2015, s. 173) dělí celý proces výběru pracovníků na 2 fáze, předběžnou a vyhodnocovací. Dle Koubka je předběžná fáze i částečně v procesu získávání zaměstnanců, protože jde o zkoumání požadavků uchazeče a určování specifík pracovního místa. Mužík a Krpálek (2017, s. 136) také rozlišují předběžnou fázi výběru (sem řadí definici pracovního místa, požadavky a analýzu podkladů žádostí) a fázi vyhodnocovací (pohovory a další výběrové metody, rozhodování o uchazečích a jejich informování o výsledku). Armstrong a Taylor (2015, s. 283) neoddělují fázi předvýběru, ale zahrnují vyřizování žádostí a zkoumání zaslaných podkladů a dokumentů již do procesu výběru. Dle Frischmanna et al. (2017, s. 72) je důležité uvažovat o procesu výběru a ověřování požadovaných schopností uchazečů již při definici požadavků na pracovní místo.

Výběr zaměstnanců se dle Palíškové et al. (2021, s. 94) skládá z těchto fází:

- prozkoumání a analýza zaslaných dokumentů;
- výběrový rozhovor;
- testování kandidátů;
- rozhodnutí o výběru kandidáta;
- informování o výsledcích výběrového řízení.

Armstrong a Taylor (2015, s. 273) popisují mimo fáze uvedené Palíškovou et al. ještě další kroky. Dle autorů by navíc proces výběru měl obsahovat fáze: posuzování kandidátů (po pohovorech a testování), získávání referencí a kontrola žádostí.

Fáze výběru zaměstnanců dle Armstronga a Taylora (2015, s. 273) jsou:

- vyřizování žádostí (sem dle autorů patří prozkoumání dokumentů, třídění žádostí a další činnosti);
- pohovory;
- testování kandidátů;
- posuzování kandidátů;
- získání referencí;
- kontrolování žádostí kandidátů;
- potvrzení nabídky;
- sledování nového zaměstnance.

Koubek (2015, s. 174) přidává do celého procesu tyto kroky: předběžné pohovory a lékařské vyšetření, které je pro některá povolání nezbytné. Fáze výběru zaměstnanců dle Koubka jsou:

- přezkoumání dokumentů kandidátů;

- předběžné pohovory;
- testování kandidátů;
- výběrové pohovory;
- zkoumání referencí;
- lékařské vyšetření;
- rozhodnutí o výběru kandidáta;
- nabídka.

### **2.2.1 Vyřizování žádostí uchazečů**

První fází v procesu výběru zaměstnanců je vyřizování žádostí. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 283) tato fáze zahrnuje kroky prozkoumání informací, jejich zpracování a rozřídění, a vypracování seznamu kandidátů, kteří budou pozváni k pohovoru.

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 283) je obvyklou reakcí uchazečů na pracovní nabídku zaslání žádosti spolu s životopisem. Pališková et al. (2021, s. 94) se s Armstrongem a Taylorem shoduje, že častou reakcí uchazečů na nabídku zaměstnání jsou životopisy a žádosti, a dodává, že dalším často zasílaným dokumentem je motivační dopis uchazeče. Pališková et al. také uvádí, že je pouze na zaměstnavateli, jaké dokumenty od uchazečů požaduje. Dle autorky může společnost požadovat například kopie dokumentů o dosaženém vzdělání, certifikáty absolvovaných kurzů, patenty, časté je i potvrzení o trestní bezúhonnosti a další listiny.

Armstrong a Taylor (2015, s. 284) uvádí, že častým krokem společností po obdržení dostatečného počtu reakcí uchazečů, je vypracování jejich seznamu s podrobnějšími poznámkami (datum přijetí žádosti, poznámky o postupu uchazeče – odmítnutí, pozvání k pohovoru). Armstrong a Taylor popisují, že každý uchazeč by měl od společnosti dostat informaci, že jeho žádost byla přijata, ať už v podobě potvrzení o přijetí žádosti, zamítnutí nebo pozvání k pohovoru. Dle autorů si musí zaměstnavatelé uchazeče rozřídít podle jejich vhodnosti na danou pozici.

#### **Kritéria pro třídění žádostí**

Armstrong a Taylor (2015, s. 285) zmiňují, že rozřídění žádostí probíhá pomocí porovnávání informací o uchazečích a vymezení hlavních kritérií pro přijetí. Kritéria přijetí mohou být pro usnadnění posuzovacího procesu dle Armstronga a Taylora dělena do 3 skupin. Dle autorů jimi jsou: nezbytná kritéria (nutnost jejich splnění), velmi žádoucí kritéria (velká výhoda pro uchazeče, může dojít k jeho upřednostnění) a žádoucí kritéria (malá výhoda pro uchazeče, pozitivní vliv na jeho hodnocení). Koubek (2015, s. 170) uvádí, že výběr kritérií je klíčový pro posuzování uchazečů. Dle Koubka by měla kritéria zahrnovat: požadavky na odbornost a jak se bude odbornost uchazeče posuzovat, co vede k určení úspěšného uchazeče, jak poznat vhodného uchazeče, jaká osobnost a charakter bude vhodný do týmu, a jak získat klíčové informace o uchazeči. Koubek (2015, s. 169) dodává, že personalisté by si měli ohledně kandidátů pokládat tři základní otázky. První je, zda uchazeč může (je schopen) vykonávat danou práci. Druhá, zda kandidát chce vykonávat danou práci. A třetí, zda zapadne do týmu. Šikýř (2014, s. 102) uvádí, že kritéria výběru zahrnují požadavky na uchazeče, které jsou dány potřebami a předpisy organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 285) také udávají, že pokud je velký počet uchazečů, je nutné tato kritéria zpřísnit, aby došlo k větší selekci. Autoři zmiňují, že ideální počet vybraných uchazečů je čtyři až osm, protože nižší počet uchazečů nedává



zaměstnavateli příliš možností výběru a větší počet jej obírá o čas. Dle autorů poté dochází k rozřazení uchazečů na 3 skupiny: vhodní, přijatelní a zcela nevhodní.

## **2.2.2 Metody výběru zaměstnanců**

Šikýř (2016, s. 105) popisuje, že konkrétní metoda výběru zaměstnanců je postup, při kterém dochází k porovnání profilu kandidáta s požadavky na pozici a ke zkoumání způsobilosti kandidátů k výkonu práce. Klasické metody výběru dle Šikýře jsou: hodnocení CV, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centre a přezkoumání referencí. Armstrong a Taylor (2015, s. 286) jako klasické metody výběru zaměstnanců označují: dotazníky, pohovory a reference. Bělohlávek (2016, s. 32) se s Armstrongem a Taylorem shoduje na pohovorech a dotaznících. Koubek (2015, s. 175) považuje za nejčastější metody výběru dotazník, zkoumání životopisu a testování způsobilosti zaměstnanců. Autoři se v názoru, které jsou hlavní metody výběru zaměstnanců, drobně různí, avšak základní metody výběru určit lze.

### **Dotazník**

Armstrong a Taylor (2015, s. 283) popisují, že není neobvyklé, že jsou uchazeči požádáni o zaslání všech informací a požadavků strukturovaně, což vede k usnadnění dalších procesů výběrového řízení. K strukturalizaci informací slouží dle autorů dotazníky, které jsou uchazečům zaslány a poskytují personalistům jasný a srovnatelný přehled o kvalitách uchazečů. Bělohlávek (2016, s. 32) dodává, že dotazníky poskytují personalistům biodata, jako je vzdělání, praxe a další kompetence uchazečů. Koubek (2015, s. 93) uvádí, že dotazník je velmi vhodnou metodou zvláště pro introvertní jedince, avšak jedná se pouze o doplňkovou metodu k pohovorům. Dle autora se dotazník, podobně jako životopis, zakládá do složky zaměstnance. Koubek (2015, s. 175) dále zmiňuje, že dotazníky nejsou stejné pro všechny typy pracovníků, ale liší se například pro uchazeče o manuální práci, administrativní pozice a podobně.

### **Motivační dopis**

Palíšková et al. (2021, s. 95) definuje motivační dopis jako krátký text, ve kterém uchazeč uvádí, co ho vede k zájmu o danou pozici, tedy jaká je jeho motivace. Dále by dle Palíškové et al. měl být motivační dopis napsán výstižně a měl by stručně reagovat na obsah pozice. Autorka popisuje, že uchazeč by měl zaměstnanci nabídnout důvody, proč právě on je vhodný kandidát pro volné pracovní místo, a vystihnout své přednosti a přínosy pro společnost. Jak dodává Palíšková et al., hlavní cíl motivačního dopisu je vhodně zaujmout zaměstnavatele.

### **Hodnocení životopisů**

Palíšková et al. (2021, s. 95) uvádí kritéria, která by měl správně napsaný životopis splňovat. Dle autorky, by životopis měl být strukturovaný, přehledný, bez chyb a rozsahem by se měl vejít do dvou stran. Uvedené údaje by dle autorky měly být seřazeny chronologicky, s aktuálním či posledním zaměstnáním na prvním místě. Autorka dále uvádí, že pracovní pozice by vždy měly být uvedené pod názvem pozice a velmi stručným shrnutím pracovního obsahu a odpovědností na pozici. Životopis by dle Palíškové et al. měl obsahově i graficky odpovídat pozici, na kterou se uchazeč hlásí.

Palíšková et al. (2021, s. 95) dále uvádí, že personalista se při posuzování životopisu zaměřuje zejména na:

- dosažené vzdělání;
- praxi;
- četnost změn zaměstnavatelů;
- chronologické a navazující budování kariéry;

- soulad časových údajů (navazující vzdělání, certifikáty, zaměstnání);
- formu, vzhled a přehlednost CV.

Dle Šikýře (2016, s. 105) je hodnocení životopisu základní a univerzální metodou výběru zaměstnanců sloužící ke zhodnocení uchazečů a posouzení, zda jsou vhodnými kandidáty pro danou pozici. Dle autora dochází k posouzení, zda uchazeč splňuje požadavky pracovní pozice a je vhodné jej pozvat do dalšího kola výběrového řízení. Šikýř (2014, s. 102) uvádí, že tato metoda může být využita jak v počátečních fázích výběrového řízení (při rozdělení na vhodné a nevhodné kandidáty), tak ve finální fázi výběru nejvhodnějšího kandidáta. Koubek (2015, s. 175) se shoduje se Šikýřem na tvrzení, že se jedná o základní metodu výběru zaměstnanců, a uvádí, že nejdůležitějšími údaji na životopise jsou praxe a vzdělání.

### **Pohovory**

Pohovory jsou spolu s posuzováním životopisů nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. S tímto tvrzením souhlasí Lisá (2019, s. 77), která uvádí, že se jedná o nejrozšířenější metodu. Šikýř (2016, s. 105) definuje pohovor (respektive dle autora výběrový pohovor) jako setkání zástupců ze strany zaměstnavatele s uchazeči, kteří již předem byli posouzeni na základě životopisu, a splňují daná kritéria. Koubek (2015, s. 179) popisuje pohovor jako klíčovou metodu výběru zaměstnanců, která má za cíl získat podrobnější informace o uchazeči, posoudit jeho osobnost, a zároveň poskytnout uchazeči informace o společnosti a nabízené pozici. Bělohlávek (2016, s. 32) uvádí, že je důležité při pohovoru pohlížet jak na odborná témata, tak na osobnostní charakteristiky uchazeče (například sledovat nonverbální projevy nebo vyjadřovací schopnosti uchazeče). Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 286) je účelem pohovorů získání informací o uchazečích, které povedou k předpovědi jejich výkonů, a provedení rozhodnutí o výběru toho nejvhodnějšího uchazeče. Účelem pohovoru dle Palíškové et al. (2021, s. 95) je vyjasnění očekávání obou stran (kandidáta i tazatele), ověření vhodnosti kandidáta, jeho zkušeností, znalostí, ale také kulturní vhodnosti uchazeče na pozici, a zároveň uchazečovo ověření detailů k pozici a pracovního prostředí. Účelem pohovoru dle Šikýře (2016, s. 105) je: ověřit a doplnit informace o uchazeči, posoudit jeho chování, motivaci a způsobilost, předat podrobnější informace o zaměstnání a zaměstnavateli, a zjistit představy uchazeče o zaměstnání.

Palíšková et al. (2021, s. 95) uvádí, že se výběrová řízení mohou skládat z více kol, zvláště pokud se jedná o vysoce postavenou pozici či mezinárodní společnost. Autorka dodává, že je velmi důležité, aby nebyla mezi jednotlivými koly příliš velká prodleva, protože kandidáti se v mezičase mohou rozhodnout pro jinou společnost.

Armstrong a Taylor (2015, s. 286) uvádějí, že pohovor je metoda, kdy uchazeč a tazatel (či tazatelé) jednají tváří v tvář. Autoři dále uvádí, že pohovor může být individuální (s jedním tazatelem) a poskytuje tak příležitost navázání užšího vztahu mezi kandidátem a tazatelem, a možnost lepšího získávání informací o uchazeči, nebo může jít o pohovor před panelem (s více tazateli). Šikýř (2016, s. 106) tvrdí, že je vhodné, aby jedním z tazatelů byl potenciální nadřízený uchazeče.

Výhody pohovorů dle Armstronga a Taylora (2015, s. 287) jsou:

- ověření zkušeností uchazeče a jejich vhodnosti pro pozici pomocí otázek;
- poskytnutí detailnějších informací o pozici a společnosti;
- poskytnutí dalších informací týkající se například kariérního postupu a dalších podmínek zaměstnání;

- lepší posouzení schopnosti začlenění uchazeče do kolektivu, spolupráce a jeho osobnosti;
- posouzení uchazeče, zda je pro něj organizace, pracovní prostředí či tazatel vyhovující pro spolupráci.

Nevýhodami pohovorů dle Armstronga a Taylora (2015, s. 287) jsou:

- pohovory nemusí být objektivní vůči různým uchazečům – neposuzování stejných kritérií u různých uchazečů, neschopnost odhadnout budoucí výkony;
- závislost na schopnostech tazatele vést pohovor;
- předpojatost či subjektivní názor tazatelů na uchazeče.

Armstrong a Taylor (2015, s. 287) uvádí, že nevýhody jsou projeveny zejména při nestrukturovaných pohovorech a zmírněny mohou být právě strukturalizací pohovoru, tréninkem tazatelů a zapojením více tazatelů (získáním více názorů). Armstrong a Taylor dále dělí pohovory na strukturované a nestrukturované. Koubek (2015, s. 180) k těmto typům přidává ještě polostrukturovaný pohovor.

#### *Strukturovaný pohovor*

Strukturovaný pohovor je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 287-288) založen na souboru otázek, které jsou kladeny všem uchazečům a jsou zaměřeny na vlastnosti a chování uchazečů, které vedou k úspěšnému výkonu práce, a ověření údajů z životopisu. Šikýř (2016, s. 106) souhlasí s definicí strukturovaného pohovoru Armstronga a Taylora, a dodává, že tento typ pohovoru trvá zpravidla 30 až 90 minut a je hodnocen podle modelových odpovědí. Koubek (2015, s. 180) označuje jako pozitiva tohoto typu rozhovoru efektivnost, přesnost a spolehlivost, a doporučuje celý pohovor zaznamenávat. Nevýhodou je dle Koubka (2015, s. 184) náročnost přípravy a posouzení strukturovaného pohovoru. Lisá (2019, s. 77) odděluje od tradičního strukturovaného pohovoru ještě tzv. behaviorální strukturovaný pohovor, který má za úkol zjistit zkušenosti a poznatky uchazeče.

#### *Nestrukturovaný pohovor*

Nestrukturovaný pohovor je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 288) diskusí zakládající se na otázkách, které tazatele zajímají. Autoři popisují, že otázky se snaží odhalit celkový obraz uchazeče a jsou často nahodilé a nspecifické. Autoři dále uvádějí, že tento typ pohovoru je dost subjektivní, protože jsou uchazeči posuzováni dle dojmů, které z nich tazatel získá. Koubek (2015, s. 180) se shoduje s Armstrongem a Taylorem v tom, že tato metoda může být nespolehlivá, díky subjektivitě posuzování. Naopak výhodu Koubek spatřuje ve větší možnosti odhalit osobnost uchazeče. Šikýř (2016, s. 106) se shoduje na definici nestrukturovaného pohovoru s Armstrongem a Taylorem a dodává, že u tohoto typu pohovoru je důležité stanovit cíl. Dle autora nestrukturovaný pohovor nevyžaduje žádné plánování ani předchozí přípravu, pouze dodržení stanoveného cíle. Koubek (2015, s. 180) s Šikýřem souhlasí, avšak udává, že postup pohovoru by mohl být stanoven alespoň rámcově.

#### *Polostrukturovaný pohovor*

Koubek (2015, s. 180) dále uvádí metodu, která se nachází mezi strukturovaným a nestrukturovaným pohovorem, a tou je polostrukturovaný pohovor. Dle Koubka tato metoda podchycuje výhody a nevýhody obou typů pohovorů. Koubek zmiňuje, že tento typ pohovoru využívá předem připravené otázky (jako ve strukturovaném pohovoru) a navazuje na ně dalšími

otázkami, které nejsou předem připravené (jako v nestrukturovaném pohovoru). Navazující otázky dle Koubka mohou vyplývat z odpovědí na připravené otázky nebo je až posléze doplnit. Nevýhodou této metody je dle autora její náročnost.

#### *Individuální pohovor*

Koubek (2015, s. 179) se shoduje s Armstrongem a Taylorem (2015, s. 286) na tom, že individuální pohovor (s jedním uchazečem a jedním tazatelem) je výhodnější v podrobnějším poznání uchazeče, avšak upozorňuje na možnost neobjektivitu hodnocení uchazeče. Bělohlávek (2016, s. 57) k tomuto doplňuje, že při individuálním typu pohovoru může být tazatel ovlivněn sympatiemi či předsudky. Koubek (2015, s. 179) jako zvláštní typ individuálního pohovoru uvádí postupný pohovor, kdy uchazeč absolvuje více individuálních pohovorů, ale pokaždé s jiným tazatelem. Výhodou je dle Koubka (2015, s. 179) a Bělohlávka (2016, s. 57) vyšší objektivita pohovorů. Koubek však zmiňuje jako nevýhodu zdlouhavost procesu a změnu odpovědí na připravené otázky mezi pohovory.

#### *Pohovor s více tazateli*

Dalším typem pohovoru je pohovor s více tazateli. Dle Koubka (2015, s. 179) mají tazatelé (komise, ideálně ze 3-4 osob) při pohovoru předem určené role. Koubek jako nevýhodu tohoto typu pohovoru určuje vyšší stres pro uchazeče. Bělohlávek (2015, s. 57) se k tomuto tvrzení připojuje a dodává, že tato skutečnost může snížit důvěryhodnost prostředí. Výhodou dle Bělohlávka je objektivita v hodnocení.

#### *Skupinový pohovor*

Lisá (2019, s. 78) uvádí jako další metodu skupinový pohovor, kdy je přítomno více uchazečů a jeden či více tazatelů. Koubek (2015, s. 180) k tomuto typu pohovoru doplňuje, že jeho nevýhodou je možnost pasivity některých uchazečů a nemožnost jejich podrobnějšího poznání.

#### *Telefonický pohovor*

Palíšková et al. (2021, s. 95) uvádí, že výběrový pohovor může probíhat nejprve telefonicky. Telefonický pohovor lze dle autorky zařadit ještě do předvýběrové fáze. Jako nevýhodu tohoto typu pohovoru udává autorka možnost, že telefonát zastihne uchazeče v nevhodnou dobu a je proto vhodné si předem čas pohovoru domluvit.

#### *Online pohovor*

Palíšková et al. (2021, s. 96) dále uvádí, že poměrně novou formou pohovorů jsou video pohovory za využití Skypu či dalších sítí, kde spolu tazatel a uchazeč hovoří online. Další formou tohoto pohovoru jsou dle Palíškové et al. odpovědi na otázky bez přímé účasti a časové závislosti tazatele. Palíšková et al. uvádí, že kandidát může odpovídat na předtočené otázky tazatele, který je vyhodnotí a k osobnímu setkání pozve úspěšné uchazeče. Výhodou je dle autorky také úspora času na obou stranách a otestování technické zdatnosti uchazeče.

### **Testování**

Armstrong a Taylor (2015, s. 288) definují testování jako metodu získávání informací o dalších schopnostech, inteligenci, osobnosti, nadání nebo vědomostech uchazeče. Dle autorů se často jedná o psychometrické testy, které měří inteligenci či zkoumají osobnost uchazeče, nebo o další testy schopností a způsobilostí. Autoři uvádějí, že psychometrické testy využívají standardizovaných a systematických postupů k zjištění rozdílných charakteristik jednotlivců. Palíšková et al. (2015, s. 97) udává, že metodu testování mohou firmy využít již před pohovorem nebo v kterékoliv fázi výběrového řízení. Podle Palíškové et al. je však testování pouze doplňkovou metodou výběru. Šikýř (2014, s. 104) řadí do této metody inteligentní testy, testy osobnosti a testy schopností. Němec et al. (2014, s. 55) do metody testování řadí: testy

inteligence (duševní schopnosti, verbální vyjadřování, paměť, abstraktní myšlení), osobnosti (charakter a osobnostní rysy uchazeče), schopností (znalosti a dovednosti). Dle autorů testy schopností probíhají formou vytvoření modelových situací.

#### *Testy inteligence*

Testy inteligence dle Armstronga a Taylora (2015, s. 288) měří duševní schopnosti jedince, které mu napomáhají k plnění intelektuálních úkolů. Šikýř (2014, s. 104) se na této definici s Armstrongem a Taylorem shoduje a uvádí, že jsou tyto testy zaměřeny na verbální schopnosti, numerické a abstraktní myšlení, a krátkodobou paměť. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 288) se testy inteligence zabývají všeobecnou inteligencí a jsou testovány pomocí otázek, úkolů a problémů, které má testovaný jedinec za úkol vyřešit. Autoři dále uvádějí, že výsledek tohoto testu je uveden v podobě skóre, které může být porovnáváno s populací nebo členy organizace. Dle Armstronga a Taylora je skóre jedince zaznamenáno jako inteligenční kvocient (IQ), který ukazuje poměr mentální zralosti a věku jedince.

#### *Testy osobnosti*

Armstrong a Taylor (2015, s. 289) definují testy osobnosti, jako testy sloužící k předpovědi, jak se bude uchazeč chovat v dané pracovní roli. Dle autorů existuje více typů testů osobnosti, protože je i více teorií osobnosti. Výhodou testů osobnosti dle Armstronga a Taylora je doplnění informací o uchazečích bez subjektivního zkreslení. Autoři dále uvádějí, že pro správné posouzení osobnosti je potřeba vypracovat testy za pomoci odborníků. Bělohlávek (2016, s. 33) dodává, že tyto testy jsou zaměřeny na osobnost a motivaci uchazeče. Gruber et al. (2016, s. 39) uvádí, že k posouzení osobnosti se využívá nástroj psychodiagnostiky a upozorňují, že tento nástroj by měl být využit pouze k posouzení uchazečů, nikoliv k posuzování stávajících zaměstnanců a hodnocení, který z těchto zaměstnanců bude propuštěn. Lisá (2019, s. 12) nesouhlasí s tvrzením, že by se psychodiagnostika využívala k posuzování kandidátů, protože tato metoda je velmi komplexní, složitá a vyžaduje dohled odborníka. Bělohlávek (2016, s. 33) uvádí, že jednou z metod testů osobnosti je grafologie. Mužík a Krpálek (2017, s. 136) definují grafologii jako usuzování charakterových vlastností jedince na základě rukou psaného dokumentu.

#### *Testy schopností*

Testy schopností jsou dle Armstronga a Taylora (2015, s. 289-290) postaveny na zjištění, jak jsou uchazeči schopni uplatňovat své vědomosti v praxi. Autoři uvádějí, že tyto testy měří: verbální schopnosti (chápaní, interpretace a vyvozování závěrů z ústního či písemného projevu), numerické schopnosti (chápaní, interpretace a vyvozování závěrů z numerických údajů), prostorové schopnosti (interpretace a pochopení prostorových vztahů objektů) a mechanické schopnosti (porozumění fyzikálních zákonů). Dle Šikýře (2014, s. 104) se jedná spíše o praktický test znalostí a dovedností potřebných k práci. Armstrong a Taylor (2015, s. 290) popisují, že testy způsobilosti určují, do jaké míry mohou uchazeči vykonávat určitou práci. Dle autorů probíhá toto testování pomocí ukázky práce a uchazeč je požádán, aby splnil zadaný úkol. Takový uchazeč však dle autorů musí mít určité znalosti ohledně dané práce.

### **Assessment Centra**

Zvláštní metodou testování uchazečů jsou assessment centra. Palíšková et al. (2021, s. 98) definuje assessment centrum jako komplexní metodu testování kandidátů, která se skládá ze série metod testování, které odhalí vlastnosti, schopnosti a vhodnost uchazečů. Dle Šikýře (2016, s. 109) se jedná o metodu posouzení, vzdělávání a hodnocení potenciálu uchazečů. Šikýř uvádí, že metoda využívá modelové situace k posouzení skupinového i individuálního chování jedince. Bělohlávek (2016, s. 33) souhlasí s Šikýřovou definicí, ale zároveň uvádí, že modelové situace jsou doplněny o psychologické testy a pohovory. Armstrong a Taylor (2015, s. 291)

definují assessment centrum jako metodu posuzující skupinu uchazečů během krátkého období (1-2 dny). Cílem této metody je dle autorů získání komplexnějšího pohledu na uchazeče. Palíšková et al. (2021, s. 98) uvádí, že jsou uchazeči během testování pozorováni, hodnoceni a zjišťují se jejich silné a slabé stránky. Armstrong a Taylor (2015, s. 291) popisují, že assessment centra zahrnují úkoly pro uchazeče, hraní rolí, skupinové úkoly, pohovory a testování. Předmětem posuzování je dle autorů chování v určité roli, interakce a spolupráce s ostatními uchazeči a samozřejmě dovednosti. Palíšková et al. (2021, s. 99) uvádí, že nevýhodou této metody je její časová náročnost a nutnost vysoce proškolených hodnotitelů.

### **Zkoumání referencí**

Dle Mužíka a Krpálka (2017, s. 137) je v samém závěru výběru zaměstnanců získávání a hodnocení referencí uchazečů o pracovní místo. Dle autorů personalista upřednostňuje podrobnější reference a tuto metodu kombinuje s dalšími metodami. Bělohlávek (2016, s. 33) definuje zkoumání referencí jako získávání písemných nebo ústních informací o uchazeči od třetí osoby.

Šikýř (2014, s. 105) popisuje, že uchazeč musí být informován o tom, že zaměstnavatel o něm bude získávat reference, a uchazeč musí k tomuto kroku udělit souhlas. Dle Šikýře může referenci o uchazeči poskytnout jeho bývalý nadřízený, kolega nebo dokonce učitel či spolužák. Také Němec et al. (2014, s. 55) uvádí, že reference o uchazeči poskytují osoby, které se s uchazečem setkali, ať již v zaměstnání nebo ve škole. Armstrong a Taylor (2015, s. 293) uvádí, že smyslem referencí je získání spolehlivých informací o uchazeči. Pomocí této metody se dle autorů ověřují a doplňují informace o povaze předchozích zaměstnání uchazeče, době trvání pracovního poměru, důvodech ukončení zaměstnání, mzdě nebo například docházce uchazeče.

Bělohlávek (2016, s. 33) a Armstrong a Taylor (2015, s. 293) udávají jako nevýhodu této metody nedostatek objektivitu od osoby poskytující reference. Armstrong a Taylor (2015, s. 293) jako důvod tohoto nedostatku uvádí, že referující osoba se může zdráhat vyjádřit zásadní stanovisko, nedokáže uchazeče posoudit nebo má s uchazečem blízké vztahy.

### **2.2.3 Závěrečné fáze výběru**

Do závěrečných fází výběru lze zařadit rozhodnutí společnosti o výběru zaměstnance, potvrzení nabídky a sledování nového zaměstnance. Dle Palíškové et al. (2021, s. 99) by se na konečném výběru zaměstnance měl shodnout personalista a budoucí nadřízený zaměstnance. Autorka popisuje, že kandidát by měl být informován co nejdříve a následně dochází k domluvě dalších kroků vedoucích k uzavření smlouvy a nástupu uchazeče. Palíšková et al. dále uvádí, že je pro zachování dobré pověsti firmy velmi důležité informovat neúspěšné kandidáty. Armstrong a Taylor (2015, s. 294) udává, že jednou z konečných fází výběru je potvrzení nabídky zaměstnání (následuje po získání kladných referencí, případně po lékařské prohlídce). Dle autorů by tato fáze měla obsahovat i vypracování pracovní smlouvy.

Armstrong a Taylor (2015, s. 294) na závěr výběrového procesu dodávají, že je velmi důležité nového zaměstnance sledovat a zjistit, jestli se správně začlení do organizace a zvládá novou práci. Dle autorů, dojde-li k pochybení, je potřeba zjistit, jaké kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců je potřeba zlepšit k přijetí vhodného uchazeče. Armstrong a Taylor uvádí, že přijetí nevhodného uchazeče může mít mnoho příčin. Příkladem je dle autorů nedostatečná specifikace požadavků, nepromyšlená taktika a metody získávání zaměstnanců, špatně formulovaný inzerát, špatně vedený pohovor, nevhodné testování nebo nesprávné rozhodnutí.

## 2.3 Metodika

Tato část práce se zaměřuje na popis metod a kroků, které vedou k naplnění cílů bakalářské práce. Bakalářská práce je rozdělena na 2 části. První částí je část teoreticko-metodologická, druhá část je analytická.

Teoreticko-metodologická část práce má za cíl shrnutí a porovnání teoretických východisek týkajících se vybrané problematiky práce. Tato část práce je vytvořena na základě literární rešerše odborných publikací, které se na problematiku zaměřují, a komparace jednotlivých tvrzení autorů těchto publikací. Tvrzení autorů jsou zaměřena na hlavní téma této práce, získávání a výběr pracovníků. Odborné publikace jsou vyhledány za pomoci klíčových slov zadaných do databázi Knihovny Akademie věd ČR a Studijní a vědecké knihovny města Hradec Králové. Teoreticko-metodologická část práce využívá též relevantních a aktuálních internetových zdrojů. Text této části tvoří teoretické podklady pro část analytickou a zasvěcuje čtenáře do dané problematiky. Všechny využitě zdroje v teoretické části práce jsou řádně citovány, a to formou harvardského stylu.

Analytická část práce je provedena na základě výzkumu v Personální agentuře XY, která byla zvolena z důvodu předchozího autorčina působení v této společnosti. Po zvolení daného tématu bylo osloveno personální oddělení této agentury, kterému bylo nabídnuto za spolupráci poskytnutí zpětné vazby na metody získávání a výběru zaměstnanců, porovnání s doporučeními v odborné literatuře a navržení řešení zjištěných problémů.

Analytická část práce se nejprve zaměřuje na představení personální agentury XY, její organizační strukturu a krátký popis dalších činností, které tato agentura nabízí společností. Informace pro představení personální agentury jsou čerpány z webových stránek společnosti. Poté tato část práce popisuje aktuální proces získávání a výběru pracovníků v této společnosti. Analytická část práce je dále zpracována pomocí analýzy, porovnání a shrnutí dat získaných o zkoumaných procesech pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Kvantitativní výzkum proběhl v organizaci pomocí anonymního dotazníku. Před rozesláním jeho finální verze bylo uskutečněno pilotní šetření, na jehož základě bylo vyhodnoceno, zda je dotazník dostatečně srozumitelný a použitelný k výzkumným účelům. V rámci pilotního šetření byl dotazník rozdělán třem recruiterům, se kterými byl podrobněji konzultován. Při pilotním šetření nebyly zjištěny žádné nedostatky dotazníku.

Dotazník byl distribuován skupině pracovníků na hlavní pobočce společnosti. Metoda dotazníku byla zvolena z důvodu jeho efektivity, zahrnutí velkého počtu respondentů a nízkých finančních i časových nákladů. V rámci volby metody byly zváženy i nevýhody, které dotazník nabízí. Dle is.muni.cz (2019) je takovou nevýhodou především nemožnost zkoumání problematiky zcela do hloubky. Dotazník byl vytvořen online pomocí serveru vyplňto.cz a distribuován pomocí emailové konverzace přes personální manažerku organizace. Data získaná z dotazníku byla shromažďována pomocí uvedeného serveru.

Dotazník se skládal z těchto okruhů otázek: identifikační otázky zaměřené na demografické údaje respondentů, využívané metody pro získávání zaměstnanců, metody pro výběr zaměstnanců, otázky na výhody, nevýhody a problematické části uvedených metod, doplňující otázky k některým metodám a otázky zaměřené na využití moderních technologií.

Dotazník byl zcela anonymní a respondentům bylo sděleno, že poskytuje podklady pro akademické účely. Anonymita respondentů byla zajištěna vyplněním přes uvedený server, který nepožaduje žádné kontaktní informace o respondentech. Dotazník byl konstruován tak, aby se vyhnul sugestivním otázkám a byl složen z otevřených, uzavřených, ale i polouzavřených otázek. Cílem dotazníku bylo získání informací o zkoumaných procesech v dané společnosti. Tato data byla dále komparována s daty získanými pomocí kvalitativního výzkumu. Dotazník

byl zaslán celkem 65 pobočkovým zaměstnancům, kteří jsou zaměřeni na náborovou činnost, a byl rozšířen pomocí emailu. Vyplnilo jej 53 zaměstnanců. Návratnost tak činí 81,54 %. Dotazník je složen ze 16 otázek.

Druhou využívanou metodou výzkumu byl polostrukturovaný rozhovor, který proběhl s manažerkou personálního oddělení a jedním řadovým pracovníkem zkoumané agentury. Metoda polostrukturovaného rozhovoru byla zvolena z důvodu dodržení cílů rozhovoru a získání potřebných informací pomocí předem stanovených otázek, ale zároveň poskytnutí volnosti respondentům v odpovědích a tazateli v doplňujících otázkách. I přes zvažování nevýhod, které dle serveru is.muni.cz (2019) polostrukturovaný rozhovor má, byla tato metoda pro práci zvolena. Zmíněnými nevýhodami dle serveru jsou: časová náročnost, malý výzkumný vzorek, nestatistické zpracování dat, výsledky ovlivnitelné výzkumníkem a pomalá analýza dat. Výhodou naopak dle uvedených stránek může být zkoumání problémů více do hloubky.

Otázky byly otevřené a poskytovaly možnost respondentů lépe vyjádřit své názory a myšlenky. Rozhovory trvaly zhruba 40 min, byly uskutečněny online pomocí MS Teams, kde byly také zaznamenávány a opíraly se o osnovu a poznatky teoretické části práce. Rozhovory byly přepsány pomocí selektivního protokolu. Témata rozhovoru byla následující: základní informace o společnosti, organizační struktura a činnosti, které agentura nabízí klientům společností, využívané metody a postupy procesu získávání a výběru zaměstnanců, porovnání těchto metod s poznatky teoretické části práce, zjištění informací o možných problémech těchto metod, zhodnocení pozitiv a negativ těchto metod a aktuální trendy v daných procesech.

Výsledky dotazníkového šetření byly zaznamenány do tabulek v programu Excel, statisticky zpracovány, vyhodnocovány a prezentovány pomocí popisné statistiky. Poměrová zastoupení odpovědí vyjadřují absolutní a relativní četnost, kdy absolutní četnost vyjadřuje, kolikrát se daná odpověď objevila ve výzkumném šetření, a relativní četnost vyjadřuje podíl počtu odpovědí v souboru v procentech. Dle Neubauera et al. (2021, s. 37) pro absolutní četnost platí:  $\sum_{j=1}^k n_j = n$ . Dle autora  $n_j$  vyjadřuje absolutní četnost (počet výskytu jevu),  $k$  je počet variant a  $n$  je celkový počet pozorování. Autor dále uvádí vzorec pro výpočet relativní četnosti, který byl v práci použit:  $p_j = \frac{n_j}{n}$ , kde  $p_j$  je relativní četnost,  $n_j$  je absolutní četnost (počet výskytů jevu) a  $n$  je celkový počet pozorování.

Výsledky dotazníkového šetření i rozhovorů jsou porovnány a zpracovány v analytické části práce. Přepis dotazníku i přepis rozhovorů jsou uvedeny v přílohách práce. Analytická část práce využívala pro získání dat pouze uvedené metody výzkumu (dotazník a polostrukturované rozhovory) nebo oficiální webové stránky organizace.

Závěr práce se zabývá shrnutím zjištěných skutečností, porovnáním informací obou výzkumných metod, sepsáním pozitivních a negativních stránek daných metod a doporučením pro zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v agentuře. Pro přehlednost a shrnutí silných a slabých stránek procesu, a doporučení pro personální agenturu XY, je v závěru využita souhrnná tabulka.



### 3 Analytická část práce

Analytická část práce je zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců, a to v konkrétní personální agentuře XY. Tato část práce je rozdělena na 4 subkapitoly. První subkapitolou je představení samotné personální agentury XY, včetně jejích dalších činností a organizační struktury. Informace pro tuto subkapitulu jsou čerpány z agenturních webových stránek. Druhá subkapitola je zaměřena na detailní popis procesu získávání a výběru zaměstnanců v této agentuře. Informace pro popis procesu jsou čerpány opět z webových stránek společnosti a výzkumného šetření. Třetí subkapitola obsahuje výsledky výzkumného šetření – rozhovoru a dotazníku. Čtvrtá subkapitola je zaměřena na shrnutí výsledků výzkumného šetření, vyhodnocení silných a slabých stránek popisovaného procesu u personální agentury XY a formulaci doporučení pro zlepšení procesu v dané organizaci.

#### 3.1 Představení personální agentury XY

Personální agentura XY, jak má uvedeno na svých webových stránkách, se po svém založení velmi rychle rozšířila do 17 zemí západní, střední i východní Evropy. Do České republiky se společnost dostala v 90. letech 20. století. Agentura XY nabízí služby především z oblasti naboru, ale poskytuje i další služby z personální oblasti a talent managementu. Dle webových stránek, agentura nabízí specialisty pro nabor z různých tržních odvětví, ať již se jedná o IT, administrativu, farmacii, finance, výrobu a další odvětví, společnost zajišťuje naborové experty pro danou oblast s vysokým porozuměním danému oboru. Společnost si vysoce zakládá na odbornosti recruiterů a komunikaci a poskytování služeb klientským společnostem, ale i samotným kandidátům. Cílem agentury je, dle agenturních webových stránek, porozumění trhu práce a identifikace a uspokojení potřeb klientů a kandidátů. Dle uvedených stránek, agentura dbá na transparentnost a etiku ve všech svých procesech, čímž přispívá k dlouhodobě budovanému dobrému jménu společnosti.

Kromě naborové služby poskytuje personální agentura XY ještě další služby. Dle agenturního webu, působí nejen jako zprostředkovatelská agentura (zprostředkovává zaměstnání, proces recruitmentu), ale i jako agentura práce provozující především tzv. temporary staffing, dále agentura poskytuje poradenství v oblasti HR a nabízí další služby, jako je například outplacement zaměstnanců (podpora zaměstnanců klientské společnosti při hledání nového zaměstnání).

Dle webových stránek agentury, služba temporary staffing neboli dočasné přidělení znamená, že agentura poskytne dočasně zaměstnance klientské společnosti, avšak zaměstnanec má pracovní poměr uzavřený s agenturou a pobírá od ní mzdu. Agenturní web dále uvádí, že další službou, kterou personální agentura XY nabízí, je tzv. executive search. Jedná se o vyhledání, rozpoznání a nabor vysoce kvalifikovaných pracovníků nebo pracovníků pro manažerské pozice. Jak agentura uvádí na webových stránkách, za dobu působení v této oblasti získala spoustu zkušeností a znalostí z oboru personalistiky, a proto nabízí vysoce specializované poradenství například v oblasti personálního managementu, strategie plánování lidských zdrojů, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců, assessment nebo development centra a další.

Vizi personální agentury XY je, dle webových stránek, být nejvíce vyhledávaným, celoživotním a upřednostňovaným partnerem pro společnosti, uchazeče, ale i zaměstnance v již uvedených personálních službách. Společnost chce být jedničkou na evropském pracovním trhu, k čemuž jí mají dopomáhat i stanovené organizační hodnoty. Mezi tyto hodnoty agentura na webových stránkách řadí: vášně a zapálení pro poskytované služby, inovace a pohled na

překážky spíše jako na nové příležitosti, dlouhotrvající vztahy a partnerství s klienty, naslouchání potřebám klientů i uchazečů, a v neposlední řadě také vzdělávání sebe sama.

Společnost si zakládá nejen na svých etických zásadách, ale také na etickém kodexu stanoveném Asociací poskytovatelů personálních služeb (zkráceně APPS). Dle webových stránek apps.cz (2024) byla asociace v České republice založena v roce 2002. Asociace dále na svém webu uvádí, že v současnosti sdružuje 37 agentur práce a dalších personálních a poradenských společností, které podporuje v jejich rozvoji, poskytuje jim poradenskou a propagační činnost a pořádá akce vedoucí ke spolupráci mezi členskými společnostmi.

### 3.1.1 Právní ukotvení personální agentury XY

Pro porozumění personální agentuře a činností, které agentura nabízí, je potřeba definovat její ukotvení v právním systému. Personální agentury, ale i pracovní agentury, lze zařadit pod souhrnný pojem zprostředkovatelské agentury. Zprostředkování zaměstnání lze definovat zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. § 14. Tento zákon udává, že existují 3 formy zprostředkování zaměstnání:

- a) *„vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,*
- b) *zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen "uživatel"),*
- c) *poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.“*

Bod a) zahrnuje již zmiňovanou hlavní činnost personálních agentur, a to tzv. recruitment, tedy hledání vhodných uchazečů na pozice zadané klientskou společností, ale zákon zmiňuje i naopak vyhledávání vhodného zaměstnání pro uchazeče.

Bod b) se zaměřuje na hlavní činnost tzv. agentur práce. Agentury práce mají totiž jako svou hlavní činnost tzv. outsourcing zaměstnanců, což znamená, že je pracovník zaměstnán v agentuře a je pouze dočasně přidělován na práci do klientských společností.

Bod c) se zaměřuje na poradenskou činnost, čímž je myšleno například: posouzení schopností uchazeče a odborné poradenství tomuto uchazeči, odborné poradenství firmám, vytváření vzdělávacích plánů a další. Dle výše zmíněného zákona (zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. § 14) tedy personální agentury a agentury práce zprostředkovávají zaměstnání, stejně jako je tomu u poboček Úřadu práce.

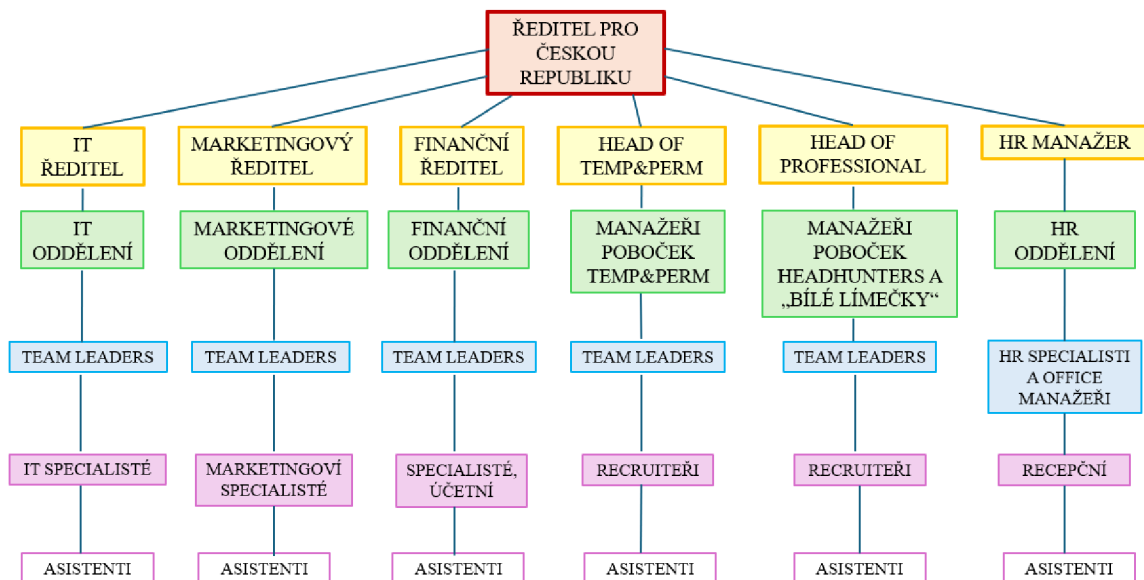
Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. §16 dále k zprostředkování zaměstnání udává, že *„za zprostředkování zaměstnání se nepovažuje zveřejňování nabídek zaměstnání sdělovacími prostředky nebo prostřednictvím elektronických médií v případech, kdy není prováděna přímá zprostředkovatelská činnost mezi zaměstnavateli a fyzickými osobami, které se o práci ucházejí“*. Z tohoto paragrafu lze odvodit, že za zprostředkovatele zaměstnání není považován internetový portál, který pouze sdílí volné profesní nabídky. Uchazeči o zaměstnání nekomunikují s tímto portálem, avšak se společnostmi, které nabídku zadaly.

Zkoumaná personální agentura XY podléhá všem uvedeným bodům zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. § 14 a lze ji zařadit pod souhrnný pojem zprostředkovatelské agentury.

### 3.1.2 Organizační struktura personální agentury XY

Personální agentura XY je mezinárodní firma s rozsáhlou a složitou organizační strukturou. Společnost spadá pod mezinárodní organizaci, která sdružuje více firem. Pro účely této práce je na obrázku 1 znázorněna pouze organizační struktura společnosti v České republice.

Obrázek 1 Organizační struktura personální agentury XY v České republice



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 1 je patrné, že v čele agentury XY stojí ředitel pro Českou republiku. Pod ředitele spadají ředitelé oddělení, jako IT ředitel, marketingový ředitel, finanční ředitel, HR manažer a také Head of Temp&Perm a Head of Professional. Poslední ze zmiňovaných vedoucích pracovníků zastřešují veškeré náboráře. Head of Temp&Perm vede oddělení spojená s náborem, fungováním dočasných (temporary) pracovníků a blue collars (manuální pracovníci, dělnické pozice). Head of Professional vede oddělení headhuntingu (vyhledávání vysoce postavených manažerů a kvalifikovaných pracovníků) a nábor tzv. white collars (administrativní pracovníci a nižší manažerské pozice). Pod vedoucí pracovníky spadají manažeri pro tyto oblasti na konkrétních pobočkách. Každá pobočka má oddělení zabývající se různými odvětvími pracovního trhu. Může se jednat o oddělení zaměřující se na IT pozice, administrativní, technické pozice nebo například na odvětví farmacie. Každé z těchto oddělení má své specializované recruitery v čele s team leadry. Podporu recruiterům tvoří asistenti, kteří mohou plnit roli talent sourcera (vyhledání a prvotní oslovení uchazečů), ale mohou zaštitovat i další podpurné a administrativní činnosti. Jako asistenti recruiterů pracují často brigádně studenti nebo jsou přijímáni takoví pracovníci, kteří jsou zaučováni pro roli recruiterů. Zejména v oddělení temporary staffing je zapotřebí asistentů více, protože toto oddělení je zaměřeno na zaměstnávání a propůjčování zaměstnanců do firem, a je proto pro toto oddělení potřeba mnohem větší administrativní podpory než v jiných odděleních.

Personální agentura XY má 14 poboček po celé České republice. Tato práce bude zkoumat pouze jednu vybranou pobočku. Pobočka má celkem 150 zaměstnanců, z toho 65 zaměstnanců je zaměřeno na náborovou činnost.

## **3.2 Získávání a výběr zaměstnanců v personální agentuře**

Tato podkapitola popisuje proces získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře XY. Informace o procesu týkající se interních zaměstnanců byly získány pomocí polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou společnosti (přepis rozhovoru viz Příloha 1). Informace o průběhu procesu týkající se nábory uchazečů pro klientské společnosti byly získány pomocí polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní na pozici recruiter (přepis rozhovoru viz Příloha 2).

Agentura zkoumanému procesu věnuje značné úsilí, a to nejen při hledání uchazečů pro klientské společnosti, což je služba, na které stojí celá společnost, avšak i při hledání vhodných interních zaměstnanců. Pro agenturu je velmi důležité, aby zaměstnanci zapadli do kolektivu i po osobnostní stránce. Proto je celý proces získávání a výběru zaměstnanců poměrně dlouhý.

Proces získávání a výběru zaměstnanců u personálních agentur se drobně liší od běžných procesů u interních zaměstnanců, především v počátečních fázích a na samém závěru. Pro podrobnější získání představy o odlišnostech postupů v personální agentuře lze využít popsání procesu u interních zaměstnanců společnosti, kde proces zajišťují s jistou pomocí personalisté, a u uchazečů pro klientské společnosti, kde je proces zajištěn recruitery a jejich asistenty.

### **3.2.1 Získávání zaměstnanců v personální agentuře XY**

Proces získávání zaměstnanců v personální agentuře XY se skládá z těchto fází:

- vznik požadavku na zaměstnance;
- získání zakázky u klientské společnosti (neplatí pro interní zaměstnance);
- definice požadavků – popis pracovního místa a specifika uchazeče;
- zvážení faktorů, které ovlivňují proces získávání zaměstnanců;
- sestavení a zveřejnění inzerátu (webové stránky, pracovní portály, sociální sítě);
- rozeslání informací o pozici aktuálním zaměstnancům;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi a úřady práce.

#### **Vznik požadavku na zaměstnance**

Počáteční fáze procesu získávání interních zaměstnanců a zaměstnanců pro klientské společnosti se ve zkoumané agentuře v některých krocích liší. Avšak prvotní fáze je vždy vznik požadavku na nového zaměstnance, ať již ve zkoumané agentuře nebo v klientské společnosti.

Požadavek na interního zaměstnance agentury vznikne většinou odchodem zaměstnance stávajícího. Požadavky na agenturní zaměstnance (zaměstnance přidělované agenturou do organizací) a zaměstnance pro klientské společnosti jsou získávány dvěma způsoby. Prvním způsobem je, že mají klienti navázanou dlouhodobou spolupráci s agenturou a požadavek zadají kontaktní osobě agentury, kterou je zpravidla recruiter. Druhým způsobem je, že recruiter sám kontaktuje společnost, u které zaznamenal potřebu po zaměstnanci (například dlouhodobé vystavení inzerátu).

#### **Definice požadavků – popis pracovního místa a specifika uchazeče**

Poté nastává fáze, kdy jsou definovány požadavky na uchazeče, a to za pomoci popisu pracovního místa a z toho vyplývajících specifík uchazeče. Popis interních pracovních míst je v personální agentuře pravidelně aktualizován (pomocí stávajících i odcházejících zaměstnanců a vedoucích pracovníků) a ukládán. Jelikož agentura zřídka vytváří nové pozice, není potřeba tvořit popis pozice ani specifika uchazečů od začátku. Požadavky na uchazeče mohou

personalisté pouze krátce řešit s vedoucími pracovníky, kteří mohou některé požadavky pozměnit. Tato fáze tedy v agentuře pro interní pozice probíhá poměrně rychle.

Naproti tomu, fáze definování požadavků na uchazeče do klientských společností jsou mnohdy velmi zdlouhavé. Zpravidla lepší spolupráce v této fázi probíhá s firmou, která již s agenturou má navázanou dlouhodobou spolupráci. V takovém případě recruiter již má představu o tom, co je pro klientskou společnost u uchazeče podstatné. Například se může jednat o osobnostní profil uchazeče a jeho zapadnutí do firemní kultury a kolektivu. U klientů, se kterými je spolupráce uzavřena nově, je tato fáze ještě složitější, protože recruiter nemá představy o fungování společnosti. Je proto potřeba, aby klientská společnost co nejpodrobněji definovala nejen danou pozici, ale i ideálního uchazeče. Pokud recruiter nezíská jasnou představu o tom, koho společnost hledá, nebude schopný najít vhodného uchazeče. Klíčová je proto v celém procesu i komunikace mezi recruitery a klientskou společností, a ujasnění všech případných nejasností. Často se stává, že u nově vytvořených pozic, klient sám nemá zcela ujasněné, koho vlastně hledá. V takovém případě je pro recruitera skoro nemožné klientům vyhovět. Dalším krokem recruitera u zakázek od nově získaných klientů je zjištění co nejvíce informací o dané společnosti. Je velmi důležité umět uchazeči firma řádně představit a být obeznámen i s jejími silnými a slabými stránkami, jakou má obecně společnost image a případně si připravit argumenty, proč pro danou společnost pracovat. Ostatně k přípravě takových argumentů musí dojít i při získávání interních zaměstnanců agentury.

### **Faktory ovlivňující proces získávání zaměstnanců**

V počátečních fázích personalisté i recruiteri berou v úvahu faktory, které mohou ovlivnit celý proces získávání zaměstnanců. Od těchto faktorů se pak mohou odvíjet zvolené metody získávání zaměstnanců. Tato fáze se u personalistů a recruiterů neliší.

Jedná se hlavně o obsah práce. Jiné zdroje a metody získávání zaměstnanců budou využity pro manuální pracovníky, jiné pro administrativní, a ještě jiné například pro vysoké manažerské pozice. Dalším faktorem, který musí personalisté a recruiteri brát v úvahu jsou silné a slabé stránky společnosti a její image. Tento faktor je důležitý zejména při komunikaci s uchazeči, ale i při sestavování inzerátu či nabídky. Posledním faktorem, který může zasáhnout do celého procesu je rozpočet na výběrové řízení. Tento faktor může ovlivnit výběrové řízení velmi výrazně. Recruiteři využívají k získávání zaměstnanců metody inzerce na pracovních portálech nebo náborové nástroje na sociálních sítích, které jsou placené. Tyto nástroje jsou velmi efektivní, ale poměrně nákladné, proto je musí recruiter využívat jen v některých případech a velmi uváženě.

Volba metod získávání a výběru zaměstnanců závisí zcela na pracovnících, kteří proces provádí. Metody pracovníci volí podle vlastního uvážení, na základě výše zmíněných faktorů a svých zkušeností.

### **Sestavení a zveřejnění inzerátu**

Po počátečních fázích procesu získávání, kdy šlo především o získání potřebných informací, musí být všechny tyto informace zadány do programu, který obsahuje databázi hledaných pozic a uchazečů, a to jak v současnosti, tak v minulých letech. Pokud by nedošlo k zadání pozice do databáze, nemohlo by dojít ani ke zveřejnění nabídky na pracovních portálech nebo webu agentury. Databáze je s těmito servery propojená a její pomocí se pozice také zveřejňují.

Recruiteři či jejich asistenti (dle vytíženosti recruitera může celý proces převzít asistent) mají následně za úkol sestavit správně formulovaný inzerát (nabídku) pracovní pozice. Personalisté při procesu získávání interních zaměstnanců v této fázi předávají proces recruiterům nebo jejich asistentům. Ti následně propojí pozici v interní databázi s pracovními portály a webovými stránkami. Na webové stránky se nahraje inzerát v předem nastavené podobě, uchazeči na

inzerát mohou okamžitě reagovat nebo komunikovat o dané pozici spolu s chatbotem. Na pracovní portály se sice informace z databáze také nahrají, avšak je nutné je ručně upravit, naformátovat a zveřejnit. Při tomto procesu je možné využít také nástroje za příplatek, které mohou inzerát posunout na přední pozice při vyhledávání uchazečů. Agenturní pracovníci mají možnost tuto funkci využívat, avšak pouze omezeně dle rozpočtu určenému jejich oddělení. Inzerát na pracovních portálech musí být vytvořen podle struktury, kterou portál nabízí.

Následně je inzerát zpracováván také na sociální síť. Pracovníci využívají obrázek s vhodnou tematikou k nabízené pozici, do obrázku vkládají logo agentury a trefný název pozice. V některých případech je vhodné uvést do obrázku alespoň rozmezí nabízené mzdy (například u manuálních pracovníků je to spíše lákadlem, u manažerských pozic tomu může být naopak, protože tam bývají mzdy často předmětem vyjednávání). K tomuto grafickému zpracování, které má za cíl zaujmout potenciální uchazeče, přidávají stručný a výstižný popis pozice s odkazem na inzerát na agenturních webových stránkách a s kontaktem na zodpovědnou osobu. U inzerátů týkajících se interních pozic zadávají recruiteri kontakt na interního personalistu, v ostatních případech udávají své kontaktní údaje.

Obecně recruiteri a personalisté formulují inzerát tak, aby vždy obsahoval název pozice a její popis, požadavky na uchazeče (včetně certifikátů, diplomů a osvědčení) a kontaktní údaje. Další informace, jako mzda, benefity, typ pracovní smlouvy, datum nástupu a podobně, jsou na uvážení recruitera nebo i přáních klienta.

Pracovní portály, ale i sociální síť, jsou pro inzerci voleny podle typu pozice. Některé pracovní portály jsou využívány spíše manuálními pracovníky, některé spíše administrativními zaměstnanci. To samé platí o sociálních sítích. Manuální pracovníci zpravidla nevyužívají sociální síť, jako je LinkedIn, ale jsou vyhledáváni na Facebooku a jeho pracovních skupinách. Vysoce postavení manažeři mají často pracovní profil na LinkedInu a jsou na něm také přístupnější pracovní nabídkám, a profil na Facebooku mají pouze jako osobní.

### **Další metody získávání v personální agentuře XY**

Recruiteři ale nevyužívají pouze získávání přes webové stránky agentury, pracovní portály a sociální síť. Existují i další hojně využívané metody, které dle potřeby vhodně kombinují.

#### *Doporučování zaměstnanců a výcvik k nástupnictví*

Po vytvoření inzerátu na pozici rozesílá emailem personální oddělení všem zaměstnancům informace o uvolněných pozicích v agentuře. Personalisté tak dávají přednost současným zaměstnancům při obsazování interních pozic, zároveň jim dávají možnost doporučit vhodného uchazeče. Posléze s pozicí kontaktují i bývalé zaměstnance. Velmi často využívanou metodou obsazování pozic z interních řad zaměstnanců personální agentury XY je výcvik k nástupnictví. V agentuře tento proces funguje tak, že každé oddělení má své asistenty, které postupně připravuje k obsazení vyšších pozic. Vedoucí pracovníci pro oddělení jsou také vybíráni ze současných zaměstnanců. Pro vedení společnosti je důležité nabízet pozice interně, protože tak mohou efektivně motivovat zaměstnance.

Recruiteři pro své pozice také využívají metody doporučování. Většinou tato metoda funguje na principu rozesílání emailů nebo SMS agenturním zaměstnancům přiděleným klientským společnostem.

#### *Spolupráce s dalšími institucemi*

Další metodou získávání, kterou personalisté i recruiteri využívají, je spolupráce s jinými institucemi. Zejména interní zaměstnanci na trainee nebo asistentské pozice jsou často získáváni z vysokých škol. Agentura se pravidelně účastní pracovních veletrhů, které školy organizují.

Agentura na těchto veletrzích nabízí jak interní pozice společnosti, tak služby personální agentury. Vysoké školy jsou zdrojem uchazečů především pro white collars pozice. Recruteři manuálních pracovníků využívají také spolupráci se vzdělávacími institucemi, avšak v jejich případě se jedná hlavně o odborná učiliště, kde využívají k inzerci školní vývěsky. Recruteři také spolupracují s úřady práce, které zveřejňují jejich inzeráty.

### **3.2.2 Proces výběru zaměstnanců v personální agentuře XY**

Po zveřejnění inzerátů, nabídek a informování interních zaměstnanců o pozici čekají personalisté a recruteři na reakce uchazečů. Headhuntemi často velké množství reakcí na své pozice nezískají, proto musí do procesu získávání a výběru investovat daleko více vlastní iniciativy a sami musí oslovovat vhodné potenciální uchazeče. Zvláště při hledání manažerů a úzce specializovaných pracovníků může tento proces vyžadovat velké množství úsilí.

Reakce na interní pozice agentury jsou přeposílány recruteři na personální oddělení, které vstupuje zpět do celého procesu a uchazeče již zpracovávají personalisté. Proces výběru zaměstnanců probíhá u personalistů a recruteřů stejně.

Proces výběru zaměstnanců v personální agentuře XY se skládá z těchto fází:

- posouzení a protřídění uchazečů na základě CV a motivačních dopisů;
- prescreeningový telefonát (formou dotazníku);
- pohovory (online, osobní);
- testování uchazečů;
- náhledové dny (pouze pro interní uchazeče);
- zkoumání referencí;
- závěrečné fáze – rozhodnutí o uchazeči, potvrzení nabídky, uzavření smlouvy, adaptace, garanční doba.

#### **Posouzení uchazeče na základě životopisu**

Životopis je klíčovým dokumentem při výběru vhodného uchazeče. Na jeho základě si udělají hodnotitelé (v tomto případě personalisté, recruteři a jejich asistenti) představu o uchazečích, jejich schopnostech a dovednostech, a mohou udělat první selekci vhodných a nevhodných kandidátů. Nevhodným kandidátům zasílají hodnotitelé zamítací zprávu, většinou pomocí emailu. Spolu s životopisem kandidáti zasílají i motivační dopis. Není to však pravidlem, ale dobře napsaný motivační dopis je pro kandidáta nepatrnou výhodou.

Někteří pracovníci nemají vytvořený životopis, a přesto se ucházejí o pozici. K tomu dochází zpravidla u manuálních pracovníků. Recruteři uchazečům mohou pomoci s vytvořením životopisu pomocí předem vytvořeného formuláře, který uchazeč vyplní, nebo jej odkážou na příslušné webové stránky, kde si může kandidát bezplatně životopis vyrobit, a dokonce graficky zpracovat.

#### **Prescreeningový telefonát**

Vyselektovaní uchazeči jsou následně telefonicky kontaktováni a probíhá tzv. prescreening kandidáta. K prescreeningu si hodnotitelé připravují otázky či poznámky, které jsou k dané pozici důležité a doplňují informace získané z životopisu uchazeče. Tyto otázky jsou naformulovány a uspořádány stejně pro všechny uchazeče na danou pozici. Je tomu tak proto, že tento telefonát funguje jako dotazník a slouží k upřesnění a vytřídění důležitých informací o uchazeči. Prescreening často obsahuje otázky týkající se finančních a časových (datum

nástupu) představ uchazeče, dále otázky na motivaci ke změně zaměstnání nebo k reakci na pozici. Při prescreeningu si hodnotitelé ověřují jazykovou znalost pracovníka (pokud je pro pozici důležitá) pomocí jednoduchých otázek v cizím jazyce. Zároveň hodnotitelé domluví s uchazečem pohovor a podrobnosti okolo něj.

### **Pohovory**

První kola pohovorů jsou v agentuře domlouvány převážně online. Hojně využívanou aplikací pro pohovory je MS Teams, případně Skype. Někteří kandidáti upřednostňují spíše osobní setkání, což agentura také umožňuje.

U interních zaměstnanců probíhají v prvním kole pohovory s personalistou. Druhé kolo pohovorů již probíhá osobně a je vedeno potenciálním nadřízeným uchazeče. Hodnotitelé mají pro uchazeče připravené otázky, ale zároveň reagují podle aktuální situace. Ze strany agentury je vždy snaha udržet pohovor v přátelském duchu, aby se uchazeči cítili komfortně. Pohovory trvají většinou 20-30 min.

Pohovory recruiterů s uchazeči pro klientské společnosti jsou jednokolové a mohou být online či osobní, podle preferencí uchazeče. Recruiteři vždy upřednostňují online pohovory. Průběh pohovorů ovlivňuje několik faktorů. Jedním z těchto faktorů je povaha nabízené pozice. Pohovor s manuálními pracovníky je zpravidla kratší, otázky jsou z obou stran přímější a není jich tolik. Pohovor v tomto případě trvá maximálně 20 minut. Pohovory pro white collars, specializované pracovníky či vyšší manažerské pozice probíhají také převážně online. Tyto pohovory bývají delší a hodnotitelé i uchazeči většinou pokládají více otázek.

### **Testování uchazečů**

V personální agentuře může být testována znalost cizího jazyka, ovšem pouze na žádost klienta. Běžně recruiteri ověřují úroveň cizího jazyka již při prescreeningovém telefonátu, kde se uchazeče zeptají na jednoduché otázky. Uchazeč by měl odpovědět v cizím jazyce a recruiteri tak mohou vyhodnotit přibližně uchazečovu jazykovou úroveň. Jedná se o velmi nepřesnou a subjektivní metodu, kterou nelze považovat za skutečné testování. Jazykové testy na počítači jsou agentuře k dispozici, avšak většinou jsou využívány pro interní uchazeče.

Interní uchazeči jsou testováni na úroveň cizího jazyka, většinou anglického, ale mohou být testováni i na další cizí jazyky, které udali ve svém životopise. Testování těchto uchazečů probíhá v rámci náhledového dne.

### **Náhledový den**

Náhledový den je metoda výběru, kterou využívá agentura pouze pro interní zaměstnance. Jedná se o ukázkový a testovací den uchazeče. Touto metodou výběru procházejí maximálně dva uchazeči ve stejný den. Uchazeč stráví pracovní odpoledne se svými potenciálními kolegy. Ti ho provedou jejich dnem, uchazeč s nimi pracuje, a dokonce má možnost si některé úkony vyzkoušet. Také dostává malé úkoly, které musí během dne splnit. Součástí náhledového dne je také zmíněné jazykové testování. Jednotlivé úkoly jsou vyhodnocovány pracovníky na oddělení, celkově je pracovník posouzen celým kolektivem, kdy o uchazeči pracovníci diskutují a rozhodují se, zda je vhodným kandidátem. Hlavní slovo v tomto procesu má vedoucí pracovník oddělení, ale do procesu jsou zaměstnanci řádně zapojeni, což je pro ně určitá forma motivace.

### **Zkoumání referencí**

Zkoumání referencí je v agentuře téměř nevyužívaná metoda. Agentura využívá tuto metodu pro interní zaměstnance pouze v případě obsazování vysokých manažerských pozic. Pro uchazeče klientských společností může být na vyžádání tato metoda využita, avšak reálně ji



recruiteři využívají pouze při pochybnostech klienta o uchazeči. Metoda pro recruity a personalisty není velmi vypovídající.

### Závěrečné fáze procesu

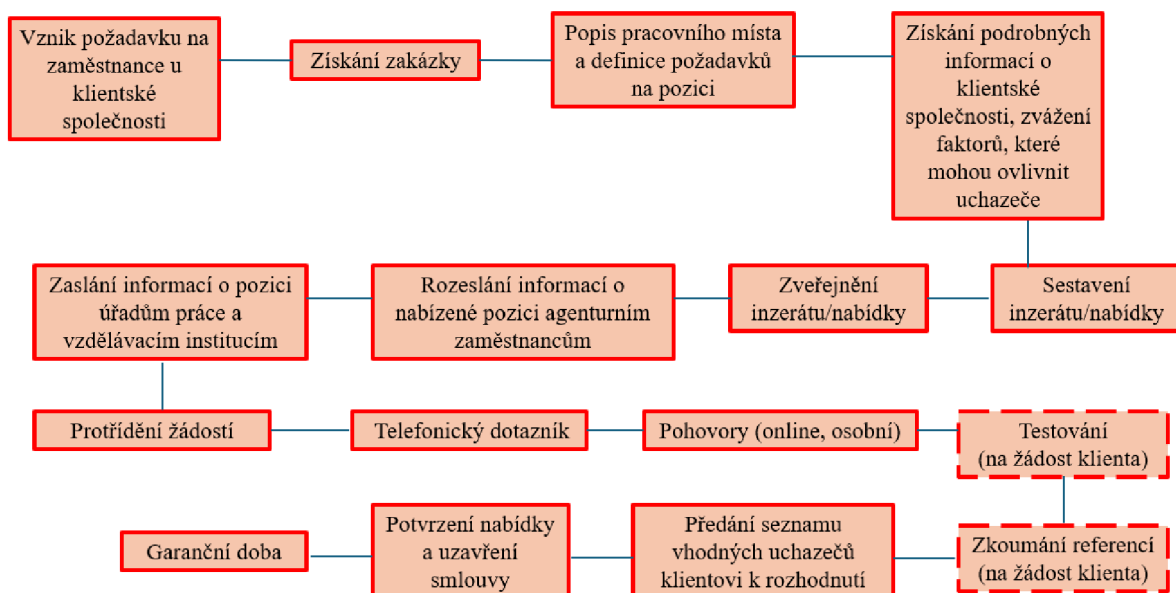
Rozhodnutí o výběru vhodného uchazeče má v personální agentuře na starosti personální oddělení a vedoucí pracovníci, kteří se musí na uchazeči shodnout. Uchazeč dostane nabídku, zpravidla zaslánou emailem a agentura čeká na jeho rozhodnutí. Zároveň již v tu chvíli může personální oddělení vypracovat pracovní smlouvu. Po přijetí nabídky je uchazeč požádán o potřebné dokumenty (jedná se například o občanský průkaz, výpis z trestního rejstříku nebo potvrzení o zdravotní způsobilosti) a dojde k podepsání pracovní smlouvy.

Po výběru vhodného kandidáta či kandidátů zasílají recruiteři veškeré získané informace do klientské společnosti, která přebírá proces výběru a zodpovědnost za konečné rozhodnutí. Vyrozumění uchazečům, ať již úspěšným či neúspěšným, je opět úkolem agentury. U uchazečů zaměstnaných přes personální agenturu následuje stejný postup jako u interních uchazečů, tedy zaslání nabídky, vypracování smlouvy a žádost o potřebné dokumenty. U neagenturních uchazečů je tato fáze procesu na klientské společnosti.

Tímto ale pro recruitera celý proces není ukončen. Následuje totiž tzv. garanční doba, což je období, kdy je nový zaměstnanec u klienta posuzován a pokud z nějakého důvodu nevyhovuje, agentura jej musí bezplatně nahradit vhodnějším zaměstnancem. Délka garanční doby je stanovená smlouvou mezi klientem a agenturou.

Z uvedeného popisu celého procesu vyplývá, že postup získávání a výběru zaměstnanců přes personální agenturu XY je v některých fázích složitější, než je tomu tak běžně u tohoto procesu pro interní zaměstnance. Je tomu tak především proto, že veškeré kroky agentura konzultuje s klientskou společností. Ta je do celého procesu zapojena a největší součinnost musí poskytovat na začátku a na konci celého procesu. Získávání a výběr zaměstnanců přes personální agenturu XY je znázorněno na Obrázku 2.

Obrázek 2 Proces získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře XY



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3 Výzkumné šetření

Cílem bakalářské práce je doporučení návrhů na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře XY. K tomuto cíli je zapotřebí získání uceleného náhledu na proces ve zkoumané agentuře. Náhled byl získán kombinací metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Jako metody kvalitativního výzkumu byly zvoleny polostrukturované rozhovory, jejichž výsledky byly sepsány a shrnuty v podkapitole zaměřující se na popis procesu v personální agentuře XY (viz podkapitola 3.2. Získávání a výběr zaměstnanců v personální agentuře), a které doplňují a potvrzují některé výsledky dotazníkového šetření. V této části bakalářské práce je analýza, popis a shrnutí výsledků kvantitativního šetření. Metodou kvantitativního šetření byl zvolen dotazníkový výzkum. Otázky, výsledky a shrnutí dotazníkového šetření jsou uvedeny jednotlivě.

#### 3.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl zaslán 12. 2. 2024 HR manažerkou personální agentury celkem 65 pobočkovým zaměstnancům, kteří jsou zaměřeni na náborovou činnost, a byl rozšířen pomocí emailu. Vyplnilo jej 53 zaměstnanců. Návratnost tak činí 81,54 %. Dotazník je složen ze 16 otázek. Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky znázorněny v Příloze 4.

##### Identifikační otázky – otázky č. 1, 2, 3

První tři otázky jsou věnovány charakteristice a identifikaci dotazovaných zaměstnanců a týkají se pohlaví, věku a délky pracovního poměru v organizaci.

##### *Otázka č. 1*

Otázka číslo 1 je zaměřena na pohlavní identifikaci respondentů. Z odpovědí vyplynulo, že 41 respondentů (77 %) je ženského pohlaví, 11 respondentů (21 %) je mužského pohlaví a 1 respondent (2 %) se identifikuje jako jiné. Otázka číslo 1 je zpracována graficky viz Příloha 4 Graf 1.

##### *Otázka č. 2*

Otázka číslo 2 je zaměřena na věk respondentů. Z odpovědí dotazníku vyplývá, že zaměstnanci personální agentury zaměřující se na nábor patří z velké části do poměrně mladé věkové kategorie. Celkem 11 (20,8 %) spadá do věkové kategorie 18-25 let. Do této kategorie se řadí většinou studenti vysokých škol, kteří jsou nabíráni na asistentské pozice a začínající recruiteři. Největší skupinu tvoří respondenti spadající do věkové kategorie 26-35 let. Do této věkové kategorie spadá 29 dotazovaných (54,7 %) a respondenty lze označit jako seniornější recruiteři. 12 respondentů (22,6 %) spadá do věkové kategorie 36-45 let, v této kategorii jsou již většinou seniorní recruiteři. Pouze 1 dotazovaný (1,9 %) patří věkem do kategorie 46-55 let. Do věkové kategorie 56 let a více nespadal žádný respondent. Otázka číslo 2 je zpracována graficky viz Příloha 4 Graf 2.

##### *Otázka č. 3*

Otázka číslo 3 se zaměřuje na délku pracovního poměru respondentů s personální agenturou. Nejvíce respondentů je u agentury zaměstnáno 1-2 roky. Jedná se celkem o 24 dotazovaných recruiterů (45,3 %). Druhý největší počet respondentů, celkem 12 (22,6 %), je zaměstnáno v organizaci 6-12 měsíců. 8 dotazovaných zaměstnanců (15,1 %) pracuje v organizaci 2-5 let. Celkem 7 respondentů (13,2 %) pracuje v organizaci 0-6 měsíců. A 2 dotazovaní recruiteři (3,8 %) pracují v agentuře 5-10 let. Více jak 10 let nepracuje z dotazovaných recruiterů v organizaci nikdo. Otázka číslo 3 je zpracována graficky viz Příloha 4 Graf 3.

## Zdroje získávání uchazečů – otázky č. 4, 5, 6, 7

Následující otázky se týkají zdrojů získávání zaměstnanců, jaké jsou preferované zdroje mezi dotazovanými recruity, ve kterých zdrojích spatřují respondenti nedostatky, jaké tyto nedostatky jsou a jaké způsoby reakcí na pozice jsou od uchazečů nejčastější.

### Otázka č. 4

Otázka číslo 4 má za úkol zjistit, jaké zdroje získávání zaměstnanců využívají recruiteři a je zpracována graficky (také viz Příloha 4 Graf 4) a pomocí následující tabulky.

Tabulka 1 Výsledné počty odpovědí na otázku č. 4

Zdroje získávání	Počet odpovědí	Odpovědi v %
webové stránky agentury	53	100 %
pracovní portály	53	100 %
sociální sítě	53	100 %
interní databáze	53	100 %
aktivní vyhledávání na soc. sítích	48	90,6 %
náborové nástroje na soc. sítích	43	81,1 %
vzdělávací instituce	41	77,4 %
pracovní veletrhy	37	69,8 %
placená reklama na soc. sítích	22	41,5 %
firemní profil na soc. sítích	15	28,3 %
doporučování od zaměstnanců	12	22,6 %
emaily zaměstnancům	12	22,6 %
úřady (práce, obecní)	6	11,3 %
SMS zaměstnancům	5	9,4 %
kandidáti osobně donesou CV	3	5,7 %
vývěsky	3	5,7 %
mobilní aplikace	0	0 %
tištěné letáky	0	0 %
reklama na nemovitostech	0	0 %
offline reklama – MHD, noviny, rádio	0	0 %
náborové dny agentury	0	0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Dle výsledků dotazníků, všech 53 respondentů (100 % dotazovaných) využívá inzerci na webových stránkách agentury, pracovních portálech, sociálních sítích a interní databázi agentury. Z uvedených odpovědí lze tedy vyvodit, že toto jsou 4 základní metody, které všichni recruiteři v agentuře musí využívat. 48 respondentů (90,6 %) aktivně samo vyhledává uchazeče na sociálních sítích.

Dalšími hojně využívanými zdroji (metodami) získávání uchazečů jsou: náborové nástroje na sociálních sítích (43 respondentů, tedy 81,1 %), vzdělávací instituce (41 respondentů, což činí 77,4 %) nebo pracovní veletrhy (37 dotazovaných, tedy 69,8 %).

Méně často využívanými zdroji uchazečů jsou: placené reklamy na sociálních sítích (22 respondentů, což odpovídá 41,5 %), celofiremní profil na sociálních sítích (15 odpovědí, tedy 28,3 %) a doporučení od zaměstnanců spolu se zasíláním emailů zaměstnancům (shodně 12 odpovědí, odpovídá 22,6 % respondentů).

Téměř nevyužívanými zdroji jsou: úřady práce a obecní úřady (6 odpovědí, odpovídá 11,3 % respondentů), zasílání informativních SMS zaměstnancům (5 respondentů, činí 9,4 % dotazovaných) a shodně respondentů (celkem 3, tedy 5,7 %) využívá různých vývěsek a kandidátů, jež sami osobně donesou své CV.

Žádný z dotazovaných kandidátů nevyužívá mobilní aplikace (personální agentura mobilní aplikaci nemá vytvořenou), tištěných letáků, reklamních prostor na nemovitostech, offline reklamy v tisku, MHD nebo rádiu. Agentura dle uvedených odpovědí nepořádá ani náborové dny.

Výsledky dotazníku v této otázce korespondují s odpověďmi při rozhovoru (viz Příloha 2), které uvedla dotazovaná recruiterka. Ta totiž uvedla jako využívané zdroje především interní databázi, sociální sítě, webové stránky společnosti a pracovní portály.

#### *Otázka č. 5*

Otázka číslo 5 je zaměřena na preferenci uvedených zdrojů získávání uchazečů. Otázka je otevřená a vyžaduje písemnou odpověď respondentů a je zpracována graficky viz Příloha 4 Graf 5.

Jednoznačně nejvíce preferovanými zdroji získávání byly webové stránky agentury, pracovní portály, sociální sítě a interní databáze kandidátů. Tyto 4 zdroje uvedlo 49 respondentů (92,5 %) jako preferované. Důvodem byla povinnost recruiterů zadávat pozice a uchazeče do databáze a propojenost této databáze s pracovními portály a webovými stránkami agentury. Celý proces inzerování je pro recruity tímto propojením ulehčen. Důvodem preference sociálních sítí je převážně velké množství uživatelů a tím pádem potenciálních uchazečů, možnost zaujmout uchazeče grafickým nebo vtipným zpracováním inzerátu a menší formalita v komunikaci s uchazeči.

16 respondentů (30,2 %) uvedlo jako preferovanou metodu získávání aktivní vyhledávání uchazečů na sociálních sítích, zejména na LinkedInu. Jako důvod uváděli recruiteri, že zde hledají převážně vysoce postavené manažery. Tito recruiteri pracují jako headhunteri a musí být při procesu získávání aktivnější než ostatní náboroví pracovníci.

8 recruiterů (16 %) uvedlo, že preferuje spolupráci se vzdělávacími institucemi, protože náplní jejich práce je vyhledávat uchazeče pro trainee a juniorní administrativní pozice. Poslední uvedenou preferovanou metodou je spolupráce s úřady práce, kterou uvedli 2 respondenti (3,8 %), kteří jako důvod uvedli jednoduché vyhledávání manuálních pracovníků.

Lze tedy říci, že obecně preferovanými zdroji získávání jsou webové stránky agentury, pracovní portály, sociální sítě a agenturní databáze. Další preference zdrojů závisí na typu obsazované pozice. Toto zjištění se shoduje s odpověďmi z rozhovorového šetření s recruiterkou, která fungovala dříve také na pozici headhuntera, a zmiňuje, že využití a preference zdrojů uchazečů se liší dle nabízené pozice.

### *Otázka č. 6*

Otázka číslo 6 je zaměřena na nedostatky, které recruiteri spatřují v uvedených zdrojích. Otázka je opět otevřená a vyžaduje písemnou odpověď recruiterů. Odpovědi na tuto otázku byly rozmanitější, než tomu tak bylo u otázky předchozí. Přesto se v některých bodech respondenti shodovali. Otázka číslo 6 je zpracována graficky viz Příloha 4 Graf 6.

Nejčastější shodou v odpovědích byly technické závady interní databáze, jejího propojení s pracovními portály a webovými stránkami, a chyby při přeposílání reakcí z uvedených serverů. Tuto odpověď uvedlo 26 respondentů (49,1 % z dotazovaných). Správu interní databáze a všech jejích funkcí má na starosti agenturní IT tým. Recruiteři si stěžovali na chybovost programu a pomalou reakci IT na vzniklé problémy. Z uvedených odpovědí vyplývá, že tento problém je v agentuře aktuální a recruiterům značně znepříjemňuje náborovou činnost.

Druhou nejčastější odpovědí byl chybějící systém odměňování za doporučení zaměstnance. Tento nedostatek uvedlo 18 respondentů (34 %). Dále častěji zmiňované byly také vysoké náklady spojené s placenými pracovními portály, reklamou a funkcemi na sociálních sítích, a s tím související nízký rozpočet na tyto metody. Tento problém uvedlo 11 respondentů (20,8 % dotazovaných). 6 dotazovanými recruitery (11,3 %), bylo zmíněno nepřívětivé vyjadřování a nepatřičné reakce, až vulgarita některých potenciálních uchazečů na sociálních sítích. Příčinu tohoto chování lze spatřovat v neformálnosti a anonymitě prostředí sociálních sítí.

Dalšími zmíněnými problémy byly například zasílání nevhodných kandidátů z úřadů práce (problém uveden 2 respondenty), nedostatečná odezva účastníků pracovních veletrhů (2 respondenti) nebo nedostatečné časové možnosti studentů (1 respondent).

Zajímavým nedostatkem, který v určitých obměnách zmínili dokonce 4 respondenti (7,6 %), je nedůvěra uchazečů vůči personálním agenturám a z toho pramenící odmítání spolupráce. Příčinou toho, jsou dle respondentů, špatné zkušenosti uchazečů s jinými personálními agenturami a také fakt, že uchazeči nechtějí komunikovat se společností přes prostředníka, ale raději jednájí napřímo.

### *Otázka č. 7*

Otázka číslo 7 se zaměřuje na nejčastější způsoby, jakými reaguje uchazeč na inzerovanou pozici. Otázka je zpracována graficky viz Příloha 4 Graf 7.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejčastějším způsobem reakcí na nabízenou pozici je zaslání životopisu přes pracovní portály. Tuto možnost uvedlo celkem 46 respondentů (86,8 %). Druhým, již méně častým způsobem, je reakce přes sociální sítě, uvedená 28 dotazovanými recruitery (52,8 %). Třetím častým způsobem jsou reakce přes webové stránky agentury, které zaškrtnulo 23 respondentů (43,4 %).

Další způsoby jsou již méně využívané, jsou jimi například reakce přes úřady práce (2 odpovědi, 3,8 %) a zaslání životopisu na kontaktní email společnosti (2 odpovědi, 3,8 %).

### **Metody výběru uchazečů – otázky č. 8, 9, 10, 11, 12**

Následující otázky jsou zaměřeny na metody výběru uchazečů, a výhody a nevýhody jednotlivých metod dle respondentů.

### *Otázka č. 8*

Otázka číslo 8 se zaměřuje na metody výběru uchazečů, které recruiteri personální agentury XY využívají. Otázka je graficky zpracována viz Příloha 4 Graf 8 a v následující tabulce.

Tabulka 2 Výsledné počty odpovědí na otázku č. 8

Metody výběru uchazečů	Počet odpovědí	Odpovědi v %
zkoumání životopisu	53	100 %
online pohovory	51	96,2 %
prescreeningy	49	92,5 %
osobní pohovor	30	56,6 %
zkoumání motivačního dopisu	16	30,2 %
jazykové testování	9	17,0 %
pohovor s více tazateli	6	11,3 %
telefonické pohovory	3	5,7 %
zkoumání referencí	3	5,7 %
dotazník	0	0 %
assessment centrum	0	0 %
další testy	0	0 %
skupinové pohovory	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti (celkem 53, 100 %) uvedli, že využívají k výběru vhodných uchazečů metodu zkoumání životopisu. Druhou nejčastěji využívanou metodou mezi recruitery jsou online pohovory, které uvedlo 51 dotazovaných (96,2 %). Celkem 49 recruiterů (92,5 %) uvedlo, že využívají tzv. prescreeningových telefonátů uchazečům. Tyto telefonáty slouží k zjištění dalších informací, které nelze vyčíst z životopisu, a ucelení a strukturalizaci odpovědí jednotlivých uchazečů. Z uvedeného výsledku lze soudit, že zkoumání CV, online pohovory a prescreeningové telefonáty jsou naprosto základními metodami výběru v personální agentuře XY.

Zajímavý výsledek nabízí metoda osobních pohovorů, která byla před pár lety naprosto dominující. Osobní pohovory v současnosti využívá pouze 30 dotazovaných recruiterů, což odpovídá jen přes polovinu respondentů (přesně 56,6 %). Toto zjištění doplňují informace získané rozhovorem s recruiterkou, která uvádí, že online pohovory (většinou v aplikacích MS Teams nebo Skype) jsou v agentuře upřednostňovanou metodou, avšak pokud uchazeč preferuje osobní pohovor, tuto možnost mu recruiteri umožní. Osobní pohovor ale může po uchazeči vyžadovat až firma, které agentura uchazeče doporučí. V procesu výběru interních zaměstnanců je (dle tvrzení HR manažerky) naopak osobní pohovor velmi využívanou metodou, i když se jedná až o pokročilejší kola výběrového řízení. Prvotní kontakt s kandidátem je dle tvrzení HR manažerky prováděn opět pomocí telefonátu a online pohovoru.

Dalšími využívanými metodami výběru dle dotazníkového šetření jsou: motivační dopisy uvedené 16 respondenty (30,2 %), 9 dotazovaných (17 %) u uchazečů testuje jejich jazykové znalosti, 6 respondentů (11,3 %) využívá pohovorů s dalšími tazateli, 3 respondenti (5,7 %) uvedli, že pohovory probíhají telefonicky a shodně 3 recruiteri (5,7 %) zkoumají reference uchazečů.

Naopak v agentuře jako zcela nevyužívané byly recruitery označeny tyto metody výběru: dotazníky, skupinové pohovory, ostatní testy a assessment centra.

### *Otázka č. 9*

Otázka číslo 9 se zaměřuje na to, které z uvedených metod jsou dotazovanými recuitery preferovány a proč tomu tak je. Otázka je otevřená, vyžaduje písemnou odpověď respondentů a odpovědi jsou graficky znázorněny v Grafu 9 viz Příloha 4.

Odpovědi na tuto otázku potvrzují informace, které jasně vyplývají z odpovědí na otázku předchozí. Nejvíce preferovanou metodou je zkoumání životopisu. Všech 53 dotazovaných recuiterů (100 %) odpovědělo, že zkoumání životopisu je pro ně základ, na kterém je postaveno celé další výběrové řízení. Další často zmiňovanou metodou výběru jsou online pohovory, které preferuje 27 respondentů (50,9 %). Důvodem preference těchto pohovorů je ušetření času oproti osobním pohovorům a zmírnění stresu uchazečů. Metodu pohovoru však respondenti vnímají stále klíčovou. Poslední často zmiňovanou metodou jsou prescreeningové telefonáty, které uvedlo 18 respondentů (34 %).

Celkem 3 respondenti (5,7 %) uvedli, že preferují spíše osobní pohovory, protože uchazeče dokážou lépe odhadnout po osobní stránce, a navíc dají na první dojmy, které v nich uchazeč zanechá, a které online nelze dle jejich názoru zachytit.

### *Otázka č. 10*

Otázka číslo 10 je zaměřena na nedostatky, které spatřují dotazovaní recuiteri v uvedených metodách výběru. Otázka je otevřená a vyžaduje podrobnější odpověď respondentů. Grafické zpracování odpovědí je uvedeno v Grafu 10 (viz Příloha 4).

Odpovědi na tuto otázku se poměrně lišily. Nejčastější odpovědí bylo, že kandidáti často v životopise lžou (tuto odpověď uvedlo 23 respondentů, což odpovídá 43,4 %). 19 respondentů (35,8 %) popsalo jako problém, že kandidáti nemají technické vybavení k pohovoru nebo se k němu neumí sami připojit.

Dále kandidáti zmiňovali poměrně různorodé odpovědi, z nichž lze vypíchnout: časová náročnost osobního pohovoru, výraznější finanční náklady na jazykové a další testování uchazečů, nevypovídající reference a motivační dopisy sloužící spíše jako doplněk než jako skutečná metoda výběru.

Celkem 8 respondentů (15,1 %) uvedlo, že v metodách výběru nespátřuje žádné nedostatky.

Odpovědi dotazníků korespondují s odpověďmi z rozhovoru s recuiterkou. Jako nevýhody metod výběru recuiterka uvedla technickou nevybavenost a neznalost uchazečů a nevypovídající reference.

### *Otázka č. 11*

Otázka číslo 11 se zaměřuje na výhody online či telefonických pohovorů dle recuiterů. Odpovědi na otázku jsou graficky zpracovány viz Příloha 4 Graf 11.

Jako výhodu online či telefonických pohovorů spatřuje 46 respondentů (86,8 %) úsporu času. Časovou úsporu pro recuitery tvoří možnost zůstat na pracovišti (v kanceláři nebo doma). 10 respondentů (18,9 %) uvedlo jako výhodu menší stres pro uchazeče, 7 dotazovaných (13,2 %) spatřuje výhodu ve větším množství času a klidu na přípravu, což opět souvisí s úsporou času. Celkem 5 respondentů (9,4 %) jako výhodu spatřuje menší stres pro ně samotné.

### *Otázka č. 12*

Otázka číslo 12 je zaměřena naopak na nevýhody telefonických a online pohovorů. Odpovědi na otázku jsou graficky zpracovány viz Příloha 4 Graf 12.

Nejčastější nevýhodou (uvedeno celkem 23 respondenty, což odpovídá 43,4 %) těchto typů pohovorů je dle recuiterů jejich nedostatečný klid na přípravu a vyrušování dalšími osobami

či ruchy v průběhu pohovorů. Online pohovory mohou probíhat nejen z kancelářských prostor (kde by měli mít recruiteri prostředí uzpůsobené pohovorům), ale i z domova nebo dalších prostor, které k pohovorům nejsou uzpůsobeny. Rušení v průběhu pohovorů je ostatně problém také u uchazečů, což uvedlo celkem 17 respondentů (32,1 %). Dalším častým problémem těchto metod je nedostatečná technická vybavenost uchazečů, kterou uvedlo 19 respondentů (35,8 %).

S posledními dvěma uvedenými nedostatky souvisí i další často uváděný problém online a telefonických pohovorů, a to větší stres kandidáta. Tento problém uvedlo 13 respondentů (24,5 %). Stres kandidáta může být často způsoben právě jeho technickou neznalostí či nedostatečným vybavením, které znemožňuje úspěšnou komunikaci. Také vyrušování například dalšími členy domácnosti, domácími mazlíčky či okolními ruchy může vytvořit u kandidáta stresovou situaci.

### **Správné znění inzerátu či nabídky – otázky č. 13, 14**

Následující otázky jsou zaměřené na to, jak by podle zkušeností recruiterů měl vypadat správně sestavený inzerát/nabídka práce.

#### *Otázka č. 13*

Otázka číslo 13 je zaměřena na informace, které by měl obsahovat správně sepsaný inzerát. Odpovědi na otázku jsou graficky zaznamenané viz Příloha 4 Graf 13.

Informace, které by dle všech dotazovaných recruiterů (53 respondentů, 100 %) měly být obsaženy ve správně naformulovaném inzerátu, jsou: trefný název pozice, popis pozice a pracovní náplň, požadované hard skills (znalosti, dovednosti, schopnosti), kontaktní údaje a postup pro zařazení uchazeče do výběrového řízení. Tyto informace lze brát jako základ každého kvalitně formulovaného inzerátu. Výsledky dotazníku se shodují s tvrzením uvedeným v rozhovorech s recruiterkou, která tyto body uvedla také jako základ pro dobře formulovaný inzerát.

Další velmi důležitou informací, zmiňovanou 46 respondenty (86,8 %) jsou požadavky na tzv. soft skills uchazečů. Soft skills jsou vlastnosti založené na osobnosti. Lze sem zařadit například komunikační schopnosti, empatie, asertivita, schopnost řešit konflikty nebo pracovat v týmu.

Častou informací potřebnou pro kvalitní inzerát je, dle respondentů, výčet benefitů, které společnost nabízí. Benefity jako součást kvalitně formulovaného inzerátu uvádí 37 respondentů (69,8 %). Podle odpovědi recruiterky v průběhu rozhovoru jsou to právě benefity, které dokážou nalákat větší množství uchazečů k reakci na danou pozici. Je proto velmi výhodné je v inzerátu uvádět.

25 respondentů (47,2 %) uvedlo, že by v inzerátu měl zaznít i typ pracovní smlouvy, kterou společnost pro danou pozici nabízí. Předmětem sporů mezi samotnými recruitery je i uvedení mzdy či platu v inzerátu. Pro uvedení finanční odměny hlasovalo 18 respondentů (34 %). Z rozhovoru s recruiterkou vyplynulo, že uvedení finančních odměn závisí na typu pozice. Například pro manuální pracovníky je výhodnější uvádět alespoň rozmezí finančních odměn, zatímco pro manažerské pozice může být uvedení finančních odměn nevýhodou, protože tyto odměny jsou často předmětem vyjednávání a představy manažerů se mohou výrazně lišit.

Méně častými informacemi, které jsou pro dobrý inzerát podstatné, jsou dle recruiterů: datum požadovaného nástupu (ten uvedlo pouze 13 respondentů, tedy 24,5 %) a místo výkonu práce (zmíněné 6 respondenty, což činí 11,3 %).

Ani jeden recruiter neuvedl, že by na inzerátu měl být název společnosti, která pozici nabízí. Je tomu tak proto, že některé společnosti chtějí vystupovat v anonymitě až do finálního výběru



kandidátů. Tento fakt souvisí i s uváděním místa výkonu zaměstnání, podle kterého by šlo snadno dohledat název společnosti.

Obecně lze říci, že základem dobrého inzerátu je název pozice, popis pracovní náplně, požadované znalosti, dovednosti a schopnosti, kontaktní údaje a popis postupu uchazeče pro zařazení do výběrového řízení. Další uvedené informace závisí na preferencích klientské společnosti a nabízené pozice. Recruiterka při rozhovoru dále zmiňuje důležitost grafického zpracování inzerátu, kterým lze uchazeče zaujmout.

#### *Otázka č. 14*

Otázka číslo 14 se zabývá zjištěním důvodů, proč by recruiteri uváděli či naopak neuváděli finanční odměny v inzerátu. Otázka je otevřená a vyžaduje písemnou odpověď recruiterů.

Respondenti (celkem 33, tedy 62,3 %) uvedli pouze jeden důvod, proč nechtějí uvádět ani rozpětí finančních odměn na nabízené pozice. Důvodem jsou požadavky klientské společnosti, která je zcela otevřená k vyjednávání v této oblasti. Uvedení finanční odměny by mohlo odradit případné uchazeče, kvůli jejich odlišným představám o financích. Zejména u uchazečů pro manažerské pozice a úzce specializované pracovníky, které je velmi obtížné získat, je požadavek k neuvádění finančních odměn častý.

Důvodem k uvedení alespoň finančního rozmezí odměn bylo nalákání uchazečů (jak uvedlo 48 respondentů, tedy 90,6 %) a prvotní selekce nevhodných kandidátů (uvedeno 16 respondenty, 30,2 %).

### **Využití umělé inteligence v procesu získávání a výběru – otázka č. 15**

#### *Otázka č. 15*

Otázka číslo 15 se zabývá využitím umělé inteligence v procesu získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře. Odpovědi na otázku 15 jsou znázorněny v Grafu 14 viz Příloha 4.

Celkem 26 respondentů (49,1 %) odpovědělo, že umělou inteligenci nijak nevyužívá. Zbylých 27 dotazovaných (50,9 %) uvedlo, že firemní stránky agentury nabízejí komunikaci pro uchazeče s chatbotem. Jiný způsob využití umělé inteligence v procesu získávání a výběru zaměstnanců respondenti neuvedli.

Odpovědi uvádějící využití chatbotů se shodují s odpověďmi recruiterky a HR manažerky v polostrukturovaných rozhovorech, které chatboty zmínily také jakožto využití umělé inteligence v náborovém procesu. Chatbot je tedy agenturou využíván při komunikaci s uchazeči na agenturních webových stránkách.

### **Délka procesu získávání a výběru kandidáta – otázka č. 16**

#### *Otázka č. 16*

Otázka číslo 16 je zaměřena na zjištění průměrné délky procesu získávání a výběru zaměstnanců v agentuře. Odpovědi na otázku jsou znázorněny Grafem 15 viz Příloha 4.

Jako průměrnou délku celého procesu získávání a výběru zaměstnanců od vystavení inzerátu až po představení vhodných kandidátů klientské společnosti uvedlo 27 respondentů (50,9 %) 2-4 týdny. Celkem 13 respondentů (24,5 %) odpovědělo, že je délka procesu 1-2 týdny, 5 respondentů (9,4 %) uvedlo délku 1-2 měsíce, 5 recruiterů (9,4 %) odpovědělo 2-3 měsíce a 3 odpovědi (5,7 %) byly 3-6 měsíců. Kratší dobu trvání procesu, než 1 týden a delší nežli 6 měsíců, neuvedl žádný z dotazovaných recruiterů.

Lze předpokládat, že delší časový úsek uváděli zaměstnanci na pozicích headhunterů, kteří vyhledávají a získávají uchazeče pro vysoké manažerské pozice nebo úzce specializované

pracovníky. Uchazeče pro tyto pozice je velmi obtížné získat, a proto je zcela běžné, že celý proces nábory těchto kandidátů trvá déle. Délka celého procesu je tedy ovlivněna hlavně typem nabízené pozice.

### 3.3.2 Shrnutí výzkumného šetření

Tato část bakalářské práce je věnována shrnutí a ucelení výsledků dotazníkového šetření.

První tři otázky dotazníku jsou věnovány charakteristice a identifikaci respondentů. Z dotazníku vyplynulo, že přes tři čtvrtiny dotazovaných jsou ženy, převážná část respondentů spadá do věkové kategorie 26-35 let a v agentuře pracují 1-2 roky a méně.

Délka pracovního poměru v organizaci většiny respondentů potvrzuje informace získané od HR manažerky v průběhu rozhovoru. Ta zmiňuje, že problémem všech agentur je vysoká fluktuace zaměstnanců, což výsledky dotazníkového šetření potvrzují. Fluktuace v agentuře XY je dle HR manažerky způsobena vysokými nároky agentury, malými možnostmi postupu na vyšší pracovní pozici, ale i pohyblivou složkou mzdy, která závisí na výkonu zaměstnance. Problém fluktuace interních zaměstnanců agentury ovlivňuje celý proces získávání a výběru zaměstnanců pro klientské společnosti. Je tomu tak proto, že je velmi obtížné a nákladné vycvičit odborníka pro nábor v určitém oboru. Navíc náboráři využívají svou síť kontaktů právě v těchto oborech a odchodem specializovaného náboráře odchází také určité know-how společnosti. Nově zaučený recruiter nemá vybudovanou síť kontaktů v oboru a nemá osvojené metody získávání a výběru zaměstnanců tolik, jako seniornější zaměstnanec. Z tohoto pohledu je fluktuace zaměstnanců problémem ovlivňujícím celý proces získávání a výběru.

Další otázky dotazníku jsou zaměřeny na zdroje a metody získávání uchazečů. Jako naprosto základní zdroje získávání zaměstnanců byly respondenty označeny: webové stránky agentury, pracovní portály, sociální sítě a s tím související náborové nástroje a placená reklama, a interní databáze uchazečů. Tyto zdroje byly označeny respondenty i jako preferované. Částečně je tomu tak proto, že agentura má určité zavedené postupy, které náboráři musí dodržovat. Do těchto postupů patří zadání pozice do interní databáze a propojení právě s webovými stránkami agentury a pracovními portály. Zmíněné zdroje mohou být preferovány také z důvodu největšího počtu reakcí uchazečů. Dalšími méně často zmiňovanými zdroji získávání byly pracovní veletrhy a vzdělávací instituce, ale z dotazníku vyplývá, že využití dalších zdrojů je podmíněno typem pozice. Pro pracovníky blue collars, white collars a manažery budou fungovat zcela rozdílné zdroje a metody.

Jako zásadní nedostatky uvedených zdrojů získávání pracovníků jsou zmiňovány časté technické závady programu databáze uchazečů a pozic, a jejich nesprávné propojení a propojení reakcí uchazečů s webovými stránkami a pracovními portály. Dalšími popsány problémy byly: chybějící systém odměn za doporučování zaměstnanců nebo nedostatečný či nesprávně rozdělený finanční rozpočet na placené náborové nástroje a funkce. Finanční rozpočet je rozdělován mezi jednotlivá oddělení agentury. Každé oddělení se zabývá jinými typy pozic a je proto jasné, že bude využívat jiné nástroje a zdroje získávání zaměstnanců. Problémem je, že udělování rozpočtu neodpovídá reálnému využití konkrétních funkcí na odděleních. Například oddělení temporary staffingu zabývající se náborem manuálních pracovníků využívá nejčastěji placené funkce odkrývání životopisů na pracovních portálech, zatímco oddělení zaměřené na nábor manažerských pozic využívá nejčastěji placené nástroje na LinkedInu. Rozpočet obou oddělení na zmíněné zdroje je však stejný.

Dále jsou v dotazníku uvedeny otázky zaměřující se na metody výběru zaměstnanců. Základní využívanou metodou výběru zaměstnanců je zkoumání životopisů, kterou využívají všichni dotazovaní recruiteri. Tato metoda je dle odpovědí recruiterů základem, na kterém staví další

postupy výběrového řízení. Nedostatkem životopisů však může být uvádění nepravdivých či zavádějících informací. Při pochybách o pravdivosti informací v životopisu je možné ověřit znalosti a dovednosti uchazeče, a to buď testováním nebo pomocí referencí.

Dalšími využívanými metodami jsou online pohovory, prescreeningy a osobní pohovory. Online pohovory u agentury převládají nad pohovory osobními. Je tomu kvůli úspoře času, kterou online pohovor poskytne jak recruiterovi, tak uchazeči. Problémem online pohovorů může být nedostatečné technické vybavení kandidáta nebo jeho technická neznalost. Další nevýhodou online pohovorů může být vyrušování okolními ruchy nebo dalšími osobami. Osobní pohovor je pro některé dotazované recruitery stále příjemnější metodou jak z důvodu uvedených nedostatků online pohovorů, tak díky lepšímu odhadu uchazeče při osobním setkání.

V následující části dotazníku jsou otázky zaměřeny na správné znění inzerátu či nabídky práce. Dle respondentů je nutností ve správně formulovaném inzerátu či nabídce, uvedení názvu pozice, popisu pracovní pozice a pracovní role, požadované hard skills (znalosti a dovednosti), kontakt a postup pro zařazení do výběrového řízení. Dle typu pozice, preferencí recruitera a požadavků clientské společnosti mohou být v inzerátu uvedeny další informace, jako jsou: benefity, soft skills (schopnosti komunikace, práce v týmu a podobně), typ pracovní smlouvy, datum nástupu nebo velmi sporné uvedení finančních odměn. Argumentem pro uvedení finančních odměn je dle recruiterů nalákání uchazečů a jejich prvotní selekce. Zásadním argumentem proti uvedení finančních odměn jsou požadavky clientské společnosti, na které vždy musí agentura brát ohled. Klient může požádat o neuvádění finančního odměňování například z důvodu, že sám nemá jasnou představu o mzdě u požadovaných pracovníků. Navíc mzda je často předmětem vyjednávání zejména u výše postavených zaměstnanců.

Předposlední otázka dotazníkového šetření se týká využití umělé inteligence v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Podle odpovědí z rozhovorů s recruiterkou a HR manažerkou je jasné, že agentura využívá chatbotů pro komunikaci s uchazeči na agenturních webových stránkách. Je proto zajímavé, že téměř polovina respondentů v dotazníku uvedla, že umělou inteligenci nijak v procesu nezapojují. Respondenti mohli odpovědět záporně na danou otázku, protože si na využití chatbotů nevzpomněli, v procesu pro ně není podstatné, nebo sami neví, že chatbot s uchazeči komunikuje. Druhá možnost by poukazovala na určitou neznalost recruiterů celého procesu, kterým uchazeči prochází.

Poslední otázka dotazníku je zaměřena na zjištění délky celého procesu. Od začátku celého procesu až po jeho závěr (předložení seznamu vhodných kandidátů clientské společnosti) trvá proces dle respondentů nejčastěji 1-2 a 2-4 týdny. Za méně, než týden není pro recruitery reálné zvládnout celý proces, i když se snaží vhodného kandidáta vyhledat v co nejrychlejší čas, i z důvodu konkurence od dalších personálních agentur. Délka procesu se odvíjí od typu požadovaných pracovníků.

Z rozhovorů a dotazníkového šetření vyplývá, že agentura si na správném průběhu procesu získávání a výběru zaměstnanců dává záležet, protože je to hlavní služba, kterou agentura nabízí. Dle rozhovoru s recruiterkou však bylo zjištěno, že se společnost nesnaží aktivně získávat zpětnou vazbu na své pracovníky a na průběh výběrového řízení od uchazečů. Agentura pouze kontroluje udělené online recenze. Udělování zpětné vazby by mohlo pomoci organizaci vylepšit své služby k dokonalosti.

### **3.3.3 Návrhy doporučení**

Tato část bakalářské práce je zaměřena na doporučení pro zlepšení celého procesu získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře XY. Návrhy doporučení jsou sepsány na základě informací a výsledků získaných z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Celkově je proces

získávání a výběru zaměstnanců (jak pro klientské společnosti, tak interních zaměstnanců) vyhodnocován jako velmi propracovaný a efektivně provedený, avšak pomocí výzkumu byly zjištěny určité slabiny v procesu. Získaná data z obou typů výzkumů spolu korespondují. Pro efektivní zhodnocení a navržení doporučení byl proces rozdělen do několika kategorií, které byly posuzovány jednotlivě. Zkoumané kategorie jsou následovné:

- kvalitní a zaučení recruteři;
- zdroje a metody získávání zaměstnanců;
- využití moderních technologií.

### **Kvalitní a zaučení recruteři**

Zásadní slabinou personální agentury XY je vysoká míra fluktuace recruteřů. Tento problém může značně ovlivnit proces získávání a výběru zaměstnanců. Recruteři se značně na pozicích střídají, seniorních pracovníků je velmi málo. Personální agentura nabízí klientům kvalitní služby od vysoce školených profesionálů. Je ale otázkou, do jaké míry mohou být recruteři vysoce profesionální, pokud dochází k jejich neustálé obměně. Fluktuace je, jak sama HR manažerka agentury v rozhovoru přiznává, zapříčiněna z části vysokými nároky agentury a širokým spektrem oblastí nábory, které musí recruteři pokrýt, z části velmi omezenými možnostmi povýšení na vedoucí pracovní pozice, a z části také systémem finančního odměňování, které závisí na výkonu recruteřů a nemusí všem zaměstnancům vyhovovat. Navíc tento systém může být značně nespravedlivý, protože headhunteri dostávají daleko vyšší odměny za umístění vhodného zaměstnance než jiní recruteři, i když může být proces stejně náročný a složitý.

Jako doporučení ze zjištěného problému lze vyvodit, že by se agentura měla zaměřit na udržení stávajících recruteřů. Důležitá je především podrobná analýza příčin fluktuace. Příčiny zmíněné HR manažerkou nemusí být kompletní. První uvedenou příčinou fluktuace jsou vysoké nároky agentury na zaměstnance.

Agentuře lze doporučit, aby se zaměřila na stanovení realistických požadavků na zaměstnance. Pracovní zátěž na zaměstnance musí být rovnoměrně rozdělena. Zaměstnanci nesmí být přetěžováni. To souvisí s kvalitním vedením, které by mělo úměrné zatížení recruteřů zajistit a mělo by umět reagovat na žádosti a potřeby recruteřů. Řešením může být také podpora work-life balance, tedy zajištění vyvážení osobního a pracovního života zaměstnanců, což je možné zajistit například flexibilní pracovní dobou nebo možností práce z domova. Řešením může být také správné technické vybavení recruteřů a využití moderních technologií k usnadnění některých procesů.

Druhou příčinou vysoké fluktuace dle HR manažerky jsou malé možnosti pro povýšení zaměstnanců na vyšší pracovní pozice. Jako doporučené řešení se nabízí vytváření nových pracovních možností a poskytnutí možností osobního růstu pomocí školení, mentorských programů a dalších možností rozvoje zaměstnance.

Poslední uvedenou příčinou fluktuace zaměstnanců je systém finančních odměn (respektive mzdy a procentuálních odměn za umístění pracovníků) recruteřů. Finanční odměny mají velký vliv na motivaci zaměstnanců a je proto velmi důležité, aby byl systém nastaven správně a spravedlivě. Pokud systém nelze nastavit jinak, než je v současnosti nastaven, může agentura vzít v potaz další formy odměňování pracovníků. Další formy odměn mohou být rovněž finanční, jedná se například o: příspěvky na penzijní či životní pojištění, na rekreaci, stravné nebo zajištění slev na produkty a služby partnerských společností. Důležité jsou ale také nefinanční formy odměn, pod které lze zařadit: pracovní ocenění a konstruktivní zpětná vazba,

teambuildingy, příjemné pracovní prostředí a podmínky, motivační a rozvojové aktivity, a další benefity.

Na všechny zmíněné oblasti se může společnost zaměřit, aby zamezila vysoké fluktuaci zaměstnanců a s tím spojenou ztrátu určitého standardu a kvality nabízených služeb.

### **Zdroje a metody získávání zaměstnanců**

Další zkoumanou kategorií získávání zaměstnanců jsou zdroje a metody. V procesu získávání byly dle dotazníkového výzkumu a rozhovorů zjištěny 4 problémy: nesprávné rozdělení rozpočtu mezi oddělení, technické problémy s agenturní databází, nevyužívání lokálního tisku k inzerci a chybějící odměny za doporučení zaměstnanců.

#### *Nesprávné rozdělení rozpočtu*

Prvním zjištěným problémem je nesprávně rozdělený rozpočet na placené náborové funkce a inzerci mezi jednotlivá oddělení pobočky. Rozpočet jednotlivých oddělení je ovlivněn počtem recruiterů a placenými funkcemi a náborovými nástroji. Agentura určuje, které funkce a nástroje všechna oddělení využívají. Systém je tedy vytvořen spravedlivě, avšak velmi neefektivně a nelogicky. Každé oddělení agentury má rozdílné potřeby na utrácení rozpočtu dle využívaných funkcí a nástrojů. Dvě oddělení, zaměřená na jiné oblasti nábory, nemohou využívat ve stejné míře stejné funkce a nástroje, a proto by rozpočet měl být udělován dle jejich reálného využití. Důležitou roli v tomto případě hraje komunikace s recruitery, zapojení do chodu agentury a vyslyšení jejich potřeb. Bod komunikace a zapojení recruiterů do agenturních procesů souvisí i s jejich pracovní motivací a může napomáhat ke snížení míry fluktuace zaměstnanců.

Agentura by se proto měla zaměřit na správné nastavení rozpočtu pro jednotlivá oddělení, přičemž předmětem tohoto nastavení by měly být následující oblasti:

- analýza činností, procesů a cílů jednotlivých oddělení;
- rozdělení finančních prostředků v souladu s výsledky provedené analýzy;
- udržení flexibility při rozdělování a přerozdělování financí v závislosti na aktuální situaci;
- pravidelná analýza a monitorování využití financí v závislosti na potřebách daného oddělení;
- komunikace s recruitery a jejich zapojení do procesu;
- pravidelné kontroly a úpravy rozdělení rozpočtu.

#### *Technické problémy s agenturní databází*

Druhým zjištěným problémem v oblasti zdrojů získávání zaměstnanců jsou technické závady, znesnadňující recruiterům proces nábory. Na počátku celého procesu získávání zaměstnanců v agentuře je interní databázový program, do kterého recruiteri zadávají veškeré informace o pozici a uchazečích. Propojením databáze s agenturními webovými stránkami a pracovními portály, je umožněná inzerce na těchto serverech. Při propojování, zpětném zasílání reakcí uchazečů do databáze a dalších procesech v databázi dochází často k technickým problémům a výpadkům, které řeší IT tým. Oddělení IT je však velmi vytížené a nemá dostatek pracovníků na okamžité vyřešení vzniklých technických problémů.

Doporučeným řešením tohoto problému by mohlo být posílení IT týmu o pracovníka, který bude zaměřený pouze na technické potíže databáze a bude pro něj prioritou tyto potíže co nejrychleji napravit. Výhodou tohoto řešení je urychlení odstranění potíží. Nevýhodou jsou vysoké finanční náklady na nového IT pracovníka.

Při rozšíření IT týmu o pracovníka zaměřeného výhradně na řešení potíží interní databáze, musí agentura počítat s těmito náklady:

- náklady na nábor;
- mzda;
- odvody na sociální a zdravotní pojištění;
- vybavení pracovníka;
- školení, zaučování a adaptace pracovníka.

Dle webu PrůměrnéPlaty.cz (2024) je průměrná hrubá mzda IT servisního specialisty v závislosti na lokalitě agentury 60 tis. Kč měsíčně. Odvody za tohoto zaměstnance by pro agenturu činily 20 280 Kč (zaměstnavatel odvádí z hrubé mzdy zaměstnance 9 % na zdravotní pojištění a 24,8 % na sociální pojištění). K těmto nákladům je potřeba přičíst ještě ostatní zmíněné výdaje, které v tuto chvíli není možné zcela přesně vyčíslit. Toto řešení se tedy jeví sice jako efektivní možnost, ale velmi nákladná a bylo by zapotřebí zvážit, zda je řešení pro agenturu výhodné.

Součástí řešení technických problémů databáze je samozřejmě pravidelná aktualizace a údržba programu databáze, tedy prevence, která by měla problémům předcházet.

#### *Nevyužití lokálního tisku k inzerci*

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů vyšlo najevo, že agentura nevyužívá možností inzerce v lokálním tisku. Náklady na pracovní inzerci v lokálním tisku se liší v závislosti na lokalitě. Výhodou těchto periodik je, že je obyvatelé dané lokality velmi často pročítají kvůli aktualitám a místním akcím a sdělením. Je proto vysoce pravděpodobné, že pracovní inzerát umístěn v tomto periodiku, by navýšil počet reakcí na pozici. Dle rozhovoru s recruiterkou by toto řešení uvítali agenturní náboráři především pro manuální pozice.

Doporučeným řešením je zavedení inzerce v lokálním tisku alespoň pro manuální pozice. Na počátku je potřeba provést analýzu této metody, nejlépe pomocí zkušební inzerce, kdy je třeba zjistit náklady na tuto metodu získávání v závislosti na typu lokálního periodika a frekvenci inzerce, a o kolik procent tištěná inzerce navyšuje počet reakcí uchazečů na nabízené pozice.

#### *Chybějící finanční odměny za doporučení zaměstnance*

V agentuře neexistuje systém finančních odměn pro zaměstnance za doporučení vhodného pracovníka (tzv. referral program). Zavedením tohoto systému odměňování může dojít ke zvýšení efektivity této metody a získání vhodných pracovníků, jak po stránce specializace pracovníků, tak po stránce vhodné osobnostní charakteristiky. Před zavedením tohoto systému je však potřeba zvážit několik faktorů:

- finanční stránka zavedení systému – výše odměn, náklady s tím spojené;
- podrobná definice a pravidla referral programu;
- spravedlivost a čitelnost systému pro zaměstnance;
- komunikace se zaměstnanci ohledně zavedení programu.

Po zavedení systému odměn za doporučení zaměstnanců je velmi důležité sledovat a vyhodnocovat jeho účinnost, a případně upravovat a aktualizovat podmínky.

### **Využití moderních trendů a technologií**

Agentura využívá některých moderních trendů a technologií, které napomáhají recruiterům a usnadňují jim náborový proces. Mezi tyto trendy patří: využití sociálních sítí k vyhledávání a získávání aktivních ale i pasivních uchazečů, zavedení online pohovorů přes komunikační aplikace (MS Teams a Skype) a využití chatbotů ke komunikaci s uchazeči na agenturních webových stránkách. Ke zvážení je však zavedení ještě dalších technologií, které by agentura k usnadnění náborových procesů mohla využít.

#### *Umělá inteligence*

Příkladem takové technologie může být využití umělé inteligence a zavedení automatizace náborových procesů, jako je procházení a zkoumání životopisů uchazečů. Umělá inteligence je schopna selektovat vhodné kandidáty pomocí určených klíčových slov a požadavků, a také předpovídat jejich úspěšnost na základě zadaných dat úspěšných kandidátů. Dalším využitím umělé inteligence může být automatické plánování pohovorů a rutinní komunikaci s uchazeči (zmiňované agenturou využívané chatboty, ale i automatické emaily pro nevhodné uchazeče nebo informace o postupu výběrového řízení). Úskalím zavedení umělé inteligence do těchto procesů je vymizení osobního přístupu ke kandidátům, nedostatek empatie a s tím spojená ztráta posuzování vhodných kandidátů také pomocí intuice náboráře. Z těchto důvodů by agentura k zavedení umělé inteligence musela přistupovat velmi opatrně, zodpovědně a kontrolovaně. Je však jasné, že moderní doba se tímto směrem posunuje a je jen otázkou, zda se agentura tohoto trendu chytne a využije jej správným směrem.

#### *Video pohovory*

Další navrhovanou možností využití moderních technologií v náborovém procesu je zavedení video pohovorů. Tyto pohovory by probíhaly formou daných otázek, na které by uchazeč musel své odpovědi natočit na video. Zároveň by uchazeč mohl položit otázky náboráři, který by odpověděl stejným stylem. Navíc v moderních technologiích existují programy, které na základě hlasu a analýzy obličeje dokáží vyhodnotit soft skills uchazeče. Výhodou zavedení tohoto typu pohovorů je také úspora času a možnost na otázky pohovoru odpovídat kdykoliv v průběhu dne. Nevýhodou může být opět určitá ztráta intuice a osobního dojmu recruitera z uchazeče, kterou získává při osobních, ale i online pohovorech. Další překážkou pro zavedení mohou být omezené technické znalosti a vybavení uchazečů.

#### *Online prohlídky pracoviště*

Zajímavou možnost usnadnění nebo spíše zefektivnění náboru nabízí virtuální prohlídky pracoviště, které nabízí uchazeči možnost si prohlédnout místo výkonu práce a zhodnotit pracovní prostředí ještě před osobním pohovorem, náhledovým dnem nebo nástupem do zaměstnání. Výhodou těchto prohlídek je možnost prohlédnutí na dálku a kdykoliv, a úspora času a možných nákladů spojených s dopravou na pracoviště. Navíc využití této technologie může vylepšit image organizace, která může být vnímána uchazeči jako moderní a pokroková. Nevýhodou této technologie je pak ztráta autenticity, omezení interakce a okleštění osobní zkušenosti.

#### *Mobilní aplikace pro uchazeče*

Zajímavým řešením pro zlepšení náborového procesu může být vytvoření mobilní aplikace. Výhodou této aplikace je větší přístupnost uchazečům, lepší komunikace s nimi, ale hlavně usnadnění a urychlení celého náborového procesu hlavně z pohledu kandidáta. Aplikace může nabízet možnosti procházet pozice nabízené agenturou dle zvolených filtrů a požadavků,

jednoduché nahrání životopisu a dalších dokumentů, a zpřístupnění a urychlení komunikace s recruitery. Navíc může aplikace poskytovat uchazečům šablonu pro vytváření životopisu nebo interaktivním způsobem testovat znalosti kandidátů. Analýzou dat získaných z mobilní aplikace může agentura získat ucelenou představu o preferencích kandidátů a efektivnosti zvolených metod získávání. Nevýhodou mobilních aplikací v procesu náboru může být opět ztráta osobního kontaktu s uchazeči a získání komplexních dojmů z uchazeče, ale i náboráře. Výraznější nevýhodou může být však potřeba komplexního zabezpečení aplikace, aby nedošlo k úniku dat. Uživatelé z tohoto mohou mít výrazné obavy, z důvodu zasílání citlivých informací obsažených v životopisech a dalších dokumentech.

Zavedení mobilní aplikace je poměrně efektivní, avšak může být také velmi nákladné. Při vytváření aplikace je potřeba počítat s těmito náklady: náklady spojené s vývojem aplikace (funkce, design, platformy, uživatelská přívětivost), testování aplikace, údržbové náklady, propagace a marketing, a licenční náklady. Vyčíslit náklady nelze, pokud nejsou určeny požadavky společnosti.



## 4 Závěr

Bakalářská práce se zabývala procesem získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře XY. Tento proces je pro organizace klíčový, protože lidský kapitál je základním kamenem úspěchů a konkurenčních výhod. Vývoj technologií a pokrok moderní doby vyvinul na personalisty v této oblasti vysoký tlak. K usnadnění a urychlení celého procesu proto organizace často osloví personální agentury, které zajistí většinu kroků nábora. Téma práce bylo vybráno k prozkoumání získávání a výběru zaměstnanců, popsaní procesu u personální agentury a zjištění případných odlišností od získávání a výběru interních zaměstnanců v organizacích.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě hlavní kapitoly. První kapitolou byla teoreticko-metodologická část práce, která sloužila ke shrnutí základních poznatků, pojmů a metod s tématem spojených. Teoreticko-metodologická kapitola práce byla psána formou literární rešerše a využívala porovnání kvalitních literárních a dalších zdrojů. Tato kapitola byla rozdělena na tři podkapitoly. První podkapitola byla zaměřena na získávání zaměstnanců, druhá na proces výběru a třetí na popis metodiky práce.

Druhá kapitola bakalářské práce byla analytická část, která byla věnována získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře XY, popisu a výzkumnému šetření procesu. Informace pro výzkumnou část práce byly získány na základě webových stránek společnosti a kvantitativního a kvalitativního šetření.

Kvantitativní výzkum proběhl formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření mělo za úkol získat odpovědi od recruiterů z hlavní pobočky personální agentury XY. Návratnost dotazníku činila 81,54 %. Dotazník byl vytvořen online pomocí serveru vyplno.cz, obsahoval 16 otázek a byl distribuován recruiterům přes HR manažerku pomocí emailové konverzace. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány i procentuálně a graficky znázorněny (viz Příloha 4). Získaná data byla komparována s informacemi získanými z kvalitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum proběhl formou dvou nezávislých polostrukturovaných rozhovorů s HR manažerkou a náborářkou agentury. HR manažerka popsala proces získávání a výběru interních agenturních zaměstnanců. Náborářka popsala stejný proces, avšak u zaměstnanců pro klientské společnosti. Obě dotazované popsaly metody a postupy, které ke zdárnému získání vhodného zaměstnance.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě výzkumu zhodnotit získávání a výběr zaměstnanců v personální agentuře XY, posoudit vhodnost metod a postupů procesu a vyvodit vhodná doporučení pro odstranění zjištěných nedostatků.

Na základě výzkumu a porovnání jejich výsledků, bylo doporučeno několik návrhů na zlepšení daného procesu v agentuře. Pomocí rozhovoru s HR manažerkou bylo zjištěno, že zásadním problémem agentury je vysoká fluktuace zaměstnanců. Tento problém značně ovlivňuje proces získávání a výběru zaměstnanců, a je proto důležité se na něj zaměřit. Návrhem řešení fluktuace zaměstnanců je: stanovení realistických požadavků na zaměstnance, kvalitní vedení a komunikace se zaměstnanci, podpora work-life balance, technické vybavení recruiterů, rozvoj osobního a profesního růstu recruiterů, spravedlivý systém finančních odměn, a další odměny a benefity.

Dalším zjištěným problémem agentury bylo nesprávné rozdělení rozpočtu na placené náborové funkce u jednotlivých oddělení. Jako doporučení tohoto problému bylo stanoveno důkladné analyzování rozpočtu, komunikace s recruitery a flexibilita rozpočtu v závislosti na potřebách recruiterů, pravidelné kontroly a úpravy rozdělení financí.

Problém, který zásadně zpomaluje a znepříjemňuje práci náborářů, jsou technické nedostatky databáze a jejich pomalé řešení. Jako vhodné doporučení bylo stanoveno posílení IT týmu o odborníka pouze na servis této databáze a pravidelné kontroly a aktualizace programu.

Dalšími doporučeními, které by mohly vést k zefektivnění náborového procesu recruiterů jsou: využití lokálního tisku k inzerci především manuálních pozic, zavedení finančních odměn za doporučení zaměstnanců a promyšlení využití moderních technologií a jejich zakomponování do náborových procesů.

Poslední zmiňované doporučení obsahovalo více bodů, na které by se agentura mohla zaměřit. Jsou jimi: využití umělé inteligence pro zkoumání životopisů a selekci uchazečů dle požadavků, komunikace uchazečů s umělou inteligencí, zavedení video pohovorů, online prohlídky pracoviště a vytvoření agenturní mobilní aplikace pro uchazeče. Zavedení těchto technologií mají svá úskalí, a proto je doporučením zvážit do budoucna výhody a nevýhody těchto technologií, které by agentuře přinesly.

Dílčím cílem práce bylo shrnutí a porovnání teoretických východisek k dané problematice. Východiska jsou shrnuta a porovnána v teoreticko-metodologické části práce. Dalším dílčím cílem bakalářské práce byla identifikace slabých stránek získávání a výběru zaměstnanců v agentuře XY. Na základě vyhodnocení slabých stránek byla stanovena uvedená doporučení. Slabé stránky jsou tedy: vysoká fluktuace zaměstnanců, nesprávné rozdělení rozpočtu na náborové funkce a nástroje, technické nedostatky interního databázového programu, nevyužití lokálního tisku k inzerci, neexistující systém odměn za doporučení zaměstnance a téměř nulové využití moderních technologií v náborovém procesu. Shrnutí silných stránek, slabých stránek a doporučení pro zkoumaný proces v agentuře je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 3 Shrnutí zjištění a doporučení

**Silné stránky zkoumaného procesu v agentuře XY:**

- Odborníci pro daný obor
- Rychlost
- Široké spektrum využívaných metod
- Vysoký rozpočet

**Slabé stránky zkoumaného procesu v agentuře XY:**

- Vysoká míra fluktuace zaměstnanců
- Nesprávné rozdělení rozpočtu
- Technické nedostatky databázového programu
- Nevyužití všech dostupných metod procesu
- Chybějící systém odměňování za doporučení zaměstnanců
- Nedostatečné využití moderních technologií

**Doporučení:**

- Řešení fluktuace zaměstnanců
- Zaměření na efektivní rozdělování rozpočtu mezi oddělení
- Posílení IT týmu o správce databáze
- Využití lokálního tisku pro inzerci
- Zavedení systému odměn za doporučování zaměstnanců
- Využití moderních technologií v procesu

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním dílčím cílem práce bylo porovnání náborového procesu agentury pro klientské společnosti a pro interní zaměstnance. Zjištěným rozdílem je hlavně zapojení klientské

společnosti do procesu, a to: specifikací požadavků na pozici a uchazeče, ovlivňováním informací uvedených v inzerátu, zhodnocením vybraných uchazečů, případnou reklamací nebo schválením s následnou garanční dobou.

Personální agentuře XY byly předány výsledky výzkumného šetření a doporučení. Rozvoj technologií posouvá nároky na pracovníky a rapidně je navyšuje. Je proto velmi důležité, aby agentura k udržení svého statutu a konkurenceschopnosti zajišťovala v procesech získávání a výběru zaměstnanců co nejefektivnější postupy.

## Literatura

### Odborné články

BEJTKOVSKÝ, J., RÓZSA, Z., MULYANINGSIH, D.H. *A phenomenon of digitalization and e-recruitment in business environment*. Polish Journal of Management Studies, 2018, Vol.18. no.1. ISSN 2081-7452.

SMEREK, L., JURÁŠOVÁ, M. *Innovative forms of recruiting in Slovakia, INT organization centre ACAD research*, 2019, s. 99-106. ISBN 978-605-82433-5-4.

SOBOCKA-SZCZAPA, H. *Recruitment of Employees-Assumptions for Risk Model*. Risks, 2021, vol.9, no.55. eISSN 2227-9091

### Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15. vydání. New York, NY: KoganPage, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9828-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14. vydání. New York, NY: KoganPage, 2017. 776 s. ISBN 978-07-494-7411-9.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů – Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

CIPD, *Survey of Resourcing and Talent Planning*. London: CIPD, 2013 in ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J. *Abeceda personalisty 5*. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2014. 487 s. ISBN 978-80-7263-869-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, J. E., JURIČKA, O. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2013. 79 s. ISBN 978-80-7418-164-1.

GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE, A. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5263-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LISÁ, E. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál, 2019. 160 s. ISBN 978-80-262-1472-4.

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 132 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

NEUBAUER, J., SEDLAČÍK, M., KŘÍŽ, O. *Základy statistiky: Aplikace v technických a ekonomických oborech*. Praha: Grada Publishing, 2021. 296 s. ISBN 978-80-271-4484-6.

PALÍŠKOVÁ, M. et al. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H.Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PICHRT, J. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. 400 s. ISBN 978-80-7400-481-0.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development*. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-271-9123-9.

PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

WROBLOWSKÁ, Z. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing, 2016. 176 s. ISBN 978-80-7431-162-8.

### **Internetové zdroje**

APPS: *Profil APPS [online]*. Praha: APPS, 2017 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.apps.cz/profil-apps/>>.

IS.MUNI.CZ: *Metodika ke zpracování závěrečné práce. [online]*. Praha: is.muni.cz, 2019 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z WWW: <[https://is.muni.cz/metodika\\_zp.html](https://is.muni.cz/metodika_zp.html)>.

PRŮMĚRNÉPLATY.CZ: *Průměrný plat na pozici IT Specialista [online]*. Praha: PrůměrnéPlaty.cz, 2024 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z WWW: <<https://prumerneplaty.cz/>>.

VYPLŇTO.CZ: *Dotazníky [online]*. Dostupné z WWW: <<https://www.vyplnto.cz/>>.

ZÁKONY PRO LIDI: *Zákon č. 435/2004 Sb. § 14 [online]*. Zákon o zaměstnanosti, 2004 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435#cast2>>.

## Přílohy

### Příloha 1 Přepis rozhovoru s HR manažerkou personální agentury XY

Na úvod rozhovoru bych ráda zmínila, že rozhovor bude zaznamenáván a použit pro účely bakalářské práce, Vaše odpovědi budou přímo či nepřímo citovány. Nyní k první otázce.

Plánujete ve společnosti dlouhodobě tvorbu nových pracovních míst a jejich obsazování?

*„Vzhledem k tomu, že u personálních agentur obecně dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, spíše máme pevně stanovenou organizační strukturu, nová místa moc nevytváříme (pokud se nejedná o potřebu asistenta u vytíženého oddělení) a spíše obsazujeme uvolněné pozice.“*

Proč si myslíte, že k tak vysoké fluktuaci dochází?

*„Počet personálních agentur v posledních letech v České republice dost vzrostl. Naše agentura je jednou z nejvýznamnějších na pracovním trhu. Zároveň ale máme také velmi vysoké nároky na své zaměstnance a pracovní tempo je zde někdy opravdu vražedné. Netajíme se tím, že práce v naší agentuře, ale to i v personálních agenturách obecně, je někdy velmi obtížná. Spousta recruiterů se uchýlí k přestupu do menších agentur, které se zaměřují na menší počet pracovních odvětví. Často zaměstnanci, kteří pracovali pro oddělení temporary staffing, takže se starali o „svoje“ zaměstnance a přidělovali je k jiným společnostem, tímto způsobem zjistí, že mají zájem spíše o interní HR ve společnosti. Je také fakt, že u nás ve společnosti tolik možností postupu z dané pozice není. A určitou roli bude hrát i to, že zaměstnanci k fixní mzdě získávají procentuální odměny za obsazené pozice, což není systém, který by vyhovoval každému. Fluktuace nás samozřejmě trápí, protože vycvičit recruitera, který je odborníkem v určitém oboru, není jednoduché. U dalších oddělení taková míra fluktuace není. IT oddělení, marketing, finanční oddělení i moje HR oddělení má roky stejné zaměstnance, střídají se pouze brigádníci na asistentkých pozicích.“*

Jaké problémy pro Vás z takto vysoké fluktuace plynou?

*„Hlavním problémem je neustálé zaučování nových recruiterů. Stojí nás to samozřejmě čas i peníze. Navíc obměnou recruiterů dochází vždy i k určité ztrátě know-how agenturních procesů. I přes naši snahu se může stát, že někteří recruiteri nejsou dostatečně proškolení, protože jejich proces zaučování je uspěchán. Běžně jsou nejdříve zaměstnanci zaučováni na pozicích asistentů a teprve po nějaké době jsou povýšeni na recruitery. Může se ale stát, že potřeba recruiterů je vysoká a tito zaměstnanci získávají zkušenosti tak trochu za pochodu.“*

Můžete, prosím, uvést, jaké jsou prvotní fáze procesu získávání zaměstnanců?

*„Prvním krokem je zjištění potřeby obsadit uvolněné pracovní místo. Většinou se odcházející zaměstnanec postará, spolu s vedoucími pracovníky a určeným kolegou, o řádné předání své pracovní pozice novému zaměstnanci. Odcházející zaměstnanec je tak k dispozici a pomáhá například s ujasněním náplně práce na dané pracovní pozici. Tu se snažíme pokaždé aktualizovat, aby bylo zcela jasné, jaké jsou požadavky na uchazeče. Po zjištění náplně práce vyvodíme požadavky na uchazeče. Podle těchto požadavků pak projdeme interní databázi uchazečů. Jedná se o databázi lidí, kteří se hlásí do naší agentury za cílem vyhledání práce nebo se hlásili na námi inzerovanou pozici. Často se jedná také o pracovníky, kteří se našim recruiterům zdáli vhodní na určitou pozici, ale nakonec nabídku nepřijali. Tito lidé často dají svolení k tomu, abychom je oslovili s případnou další vhodnou nabídkou (často jen aby měli přehled nebo ze zvědavosti). Všechny tyto potenciální uchazeče si ukládáme s podrobným popisem komunikace do naší databáze a jsou takovým prvním externím zdrojem uchazečů, po kterém v případě potřeby šáhneme. Databázi je samozřejmě nutné neustále aktualizovat a je na ní pořád dost práce. Pokud nenajdeme vhodného uchazeče v databázi, máme společnost plnou*

*odborníků na nábor, předáme tyto požadavky příslušnému oddělení, které se získáváním bude zaobírat.“*

Poté je tedy proces zcela v rukou recruiterů?

*„Tak tomu úplně není. Recruiteři znají efektivní metody získávání vhodného zaměstnance, jsou vytrénováni na to, aby uchazeče uměli oslovit, sepsat poutavou nabídku, graficky ji zpracovat. Samozřejmě ale interní HR oddělení je do procesu zapojeno. Reakce uchazečů jsou směřovány přímo mně nebo nám je recruiteri přeposílají. V podstatě jde jen o to, aby recruiteri na základě námi popsaných požadavků na uchazeče a popisu pracovní pozice, vytvořili vhodnou a poutavou nabídku a umístili ji na pracovní portály, sociální sítě a naše webové stránky a tak dále.“*

Funguje u Vás obsazování pozic pomocí vnitřních zdrojů? Například povýšení zaměstnanců, výcvik pro danou pozici, refferal program a podobně?

*„Ano, funguje. O uvolněné pracovní pozici informujeme všechny zaměstnance emailem, vhodné zaměstnance přímo oslovujeme. Většinou jsou asistenti trénováni k tomu, aby později (minimálně po 1 roce) obsadili vyšší pozici. Vedoucí pozice obsazujeme zásadně z řad zaměstnanců, protože věříme, že společnost a procesy v ní znají nejlépe. Je to skvělá forma motivace zaměstnanců. Samozřejmě o těch nejvyšších pozicích, jako je například ředitelský post, nerozhodujeme my. Systém odměňování za doporučení zaměstnance u nás ale nefunguje.“*

Máte tedy přehled, jaké metody získávání recruiteri pro interní pozice používají?

*„Ano, nejčastěji se jedná o vystavení na našich webových stránkách, dále využití pracovních portálů a sociálních sítí. Z pracovních portálů nejčastěji recruiteri využívají jobs.cz. Velmi dobře vyhledávají zaměstnance na LinkedInu, kde mají i předplacený nástroj pro nábor. O trochu méně vyhledávají uchazeče na facebookových stránkách, ale občas se to povede.“*

Jaká metoda je dle Vašich zkušeností nejučinnější a proč tomu tak je?

*„Záleží na pozici. Interní zaměstnanci jsou vesměs „bílé límečky“. Samozřejmě je velmi těžké vyhledat vysoce specializovaného pracovníka. Zpravidla se nejhůře vyhledávají IT pracovníci, dále pak pokročilí finanční pracovníci nebo pokud potřebujeme někoho výjimečně na manažerskou pozici. Na ty je potřeba využít opravdu headhunterství, vyhledat si cíleně vhodné kandidáty například na LinkedInu a nabízet, obvolávat a vyjednávat. U administrativních pozic, účetních nebo recruiterů často stačí pouze vystavit danou pozici na pracovní portál. Takže za nás asi nejučinnější jsou pracovní portály, z nich lidé jdou většinou na naše webové stránky. Ale i LinkedIn je hojně využívanou metodou, při vytvoření sítě kontaktů mají příspěvky velký dosah a pokud jsou dobře graficky zpracované, tak mohou zaujmout velký počet uchazečů.“*

Uvádíte, že využíváte pracovních portálů nebo placených funkcí na sociálních sítích. Máte tedy daný nějaký rozpočet od společnosti, který můžete využít na nábor?

*„Ano, my i recruiteri mám například na pracovních portálech předplacený určitý počet kreditů, které utrácíme za inzeráty nebo odhalování životopisů. Na LinkedInu má vždy jeden člověk na oddělení předplacenou funkci recruitera a v průběhu měsíce se zaměstnanci střídají. Jinak další potřeby kreditů a případné další výdaje na nábor řešíme individuálně s příslušným oddělením.“*

Spolupracujete s dalšími institucemi (vysoké školy, úřady práce)?

*„Ano, s vysokými školami. Naším partnerem jsou některé vysoké školy, hlavně ekonomického zaměření. Často v jejich budovách probíhají pracovní veletrhy, kam nás školy zvou. Jelikož nabízíme i brigádní pozice (interně, ale i přes temporary staffing), tak jsme pro studenty zajímaví. Často právě naše asistentské pozice jsou obsazovány těmito studenty. Naše*

*marketingové, finanční i IT oddělení nabízí také trainee programy, které jsou mezi studenty populární. S úřady práce pro získávání interních zaměstnanců spíše nespolutracujeme. “*

Kolik kol průměrně má výběrové řízení na interní pozici? Jak dlouho celý proces trvá?

*„Samozřejmě je to opět pozice od pozice. Na řadovou (nevedoucí) pozici, pokud tedy není obsazena interně, musí projít uchazeč telefonickým prescreeningem (kde jsou uchazeči položeny otázky do formuláře, pro lepší rozřídění uchazečů, nebo vyzkoušena jejich jazyková znalost), poté online pohovorem s personalistou a osobním nebo online pohovorem s vedoucím pracovníkem daného oddělení. Zpravidla poté následuje tzv. náhledový den, kde dochází k testování dovedností a znalostí, jako je cizí jazyk a další. Součástí náhledového dne je provedení reálnou náplní práce na pozici. Uchazeče provází kolegové a zároveň testují jeho znalosti*

*a schopnosti, ale také mají možnost trochu rozpoznat osobnost uchazeče. Takže to jsou 4 kola, 3 pokud nepočítáte prescreeningový telefonát. A dochází k tomu tak v průběhu 2 týdnů. Pokud se jedná o pracovníky na vedoucí pozice, tam k tomu přibudou ještě pobočkoví manažeři nebo ředitelé, takže další 1-2 kolo výběrového řízení. “*

Jaké metody výběru tedy uplatňujete?

*„Zkoumáme CV, to je základ a podle CV zamítneme ihned nevhodné uchazeče na základě jejich znalostí a dovedností. Pokud někdo napíše pěkný motivační dopis, je to určitě plus. Využíváme prescreeningových telefonátů, kde máme předem stanovené otázky, podle kterých si srovnáme a rozřídíme kandidáty. Například nás zajímá datum možného nástupu, posuzujeme jazykovou znalost, finanční představy uchazeče, důvody odchodu ze zaměstnání a podobně. Pak samozřejmě pohovory, dále testování uchazeče – nejčastěji testování úrovně cizích jazyků. A pak náhledové dny, což je takové naše mini assessment centrum. “*

Můžete popsat, jak probíhají pohovory?

*„Pohovory na interní pozice probíhají většinou ve dvou kolech. První kolo je s personálním oddělením a je většinou online. Druhé kolo je většinou osobní a vede jej potenciální nadřízený pracovníka. Personalisté začínají pohovor představením společnosti, aby uchazeč získal lepší představu. Vedoucí pracovníci se snaží představit jejich oddělení a obsah práce, kterou se zabývají. Máme k dispozici předem připravené otázky, které se odvíjí od pozice, ale i od životopisu uchazeče. Postupujeme ale také podle situace, snažíme se být přátelští, aby se uchazeč cítil dobře. Pohovory můžou trvat kolem 20-30 min. Uchazečům se snažíme dát prostor pro jejich dotazy. “*

Jakým způsobem vyhodnocujete úspěšnost uchazečů?

*„U CV vyhodnocujeme, nakolik uchazeč splňuje požadavky, takoví uchazeči pak podstupují prescreeningové telefonáty. Prescreeningy nám usnadňují práci, protože jsou stavěné jako dotazník, takže získáme odpovědi, které nás zajímají a můžeme je mezi sebou u uchazečů porovnávat. Pohovor je posuzován dost subjektivně. Většinou probíhá jeden na jednoho, ale jelikož dochází k pohovoru s personalistou a následně s vedoucím oddělení, tak je možné porovnat dojmy a výsledky jednoho kandidáta. Pohovor s personalistou je většinou online, záleží i na preferencích uchazeče. Pohovor s budoucím nadřízeným je již většinou osobní. Náhledový den posuzují zaměstnanci daného oddělení a vedoucí pracovníci. Uchazeč plní v průběhu úkoly, které jsou vyhodnocovány zaměstnanci na základě jejich zkušeností. Jazykové testy jsou v podobě online testu na počítači od partnerské společnosti a jsou ihned vyhodnocovány. Celé oddělení může přidat nějaké poznámky nebo dojmy, které z kandidáta získalo, a vyhodnocuje všechny uchazeče a porovnává je mezi sebou i z hlediska osobnosti. Samozřejmě vyšší manažerské pozice musejí projít kolem pohovorů s vedením společnosti, takže tam jejich vyhodnocování nezávisí na nás. “*



Jaké dokumenty po uchazečích vyžadujete? Ověřujete si požadovanou úroveň vzdělání?

*„Základem je pro nás vždy životopis. Motivační dopis je příjemný bonus, ale nevyžadujeme ho. Pro specializované pozice, jako jsou IT nebo finanční pozice požadujeme certifikáty, diplomy a další dokumenty pro ověření znalostí. U recruiterů a administrativních pozic je nutností pouze životopis a případně bonusem je řidičský průkaz, pro cestování ke klientům. Faktem je, že požadavkem týkajícím se vzdělání na recruitery je pouze střední škola zakončená maturitou, což nijak neověřujeme.“*

Takže nevyžadujete ani ověřující reference?

*„Na reference hledíme jen u vysokých manažerských pozic, jejichž nábor přebírá vedení společnosti, takže ne, my po zaměstnancích reference nevyžadujeme.“*

Získáváte od uchazečů zpětnou vazbu na recruitery a průběh výběrového řízení?

*„Po zpětné vazbě se neptáme, občas nám ji někdo udělí sám od sebe nebo ohodnotí agenturu pomocí recenze, ale nemáme žádný ucelený způsob, pomocí kterého bychom získávali zpětnou vazbu od uchazečů.“*

Využíváte moderních technologií při procesu získávání a výběru zaměstnanců?

*„Na našich webových stránkách je uchazečům k dispozici chatbot, který jim pomůže a navede je při reakci na nabízenou pozici, takže využíváme trochu umělou inteligenci. Jinak jsme se přizpůsobili s online pohovory přes Skype nebo Teams. Hojně využíváme sociální síť, především LinkedIn a jeho recruiterské funkce. Určitě se chceme do budoucna posouvat v metodách a využití moderních technologií, abychom byli stále v obraze a o krok napřed před konkurencí.“*

Zdroj: rozhovor, vlastní zpracování

## **Příloha 2 Přepis rozhovoru s recruiterkou personální agentury XY**

Úvodem rozhovoru bych ráda zdůraznila, že rozhovor bude zaznamenáván a záznam využiji v bakalářské práci, kde budou odpovědi přímo či nepřímo citovány. Nyní k první otázce.

Můžete se na úvod trochu představit? Kolik je Vám let, jak dlouho v agentuře pracujete, čemu přesně se věnujete?

*„Je mi 32 let a budou to 2 roky, co jsem v agentuře. Pracuji na náboru pracovníků většinou pro výrobní pozice, manuální pracovníky, prostě blue collars. Působím na oddělení, které funguje zároveň i jako agentura práce. To znamená, že vyhledávám buď zaměstnance, kteří pracují pod agenturou (platíme jim mzdu, řešíme docházky, neschopenky a podobně) nebo klasicky vyhledávám zaměstnance, kteří budou pracovat pro klienty.“*

Jakým způsobem pro Vás začíná proces získávání a výběru zaměstnanců?

*„Většinou celý proces začíná získáním poptávky od klienta. Poptávku můžeme získat od už zaběhnutých klientů, se kterými spolupracujeme dlouhodobě nebo ji získám sama vlastní iniciativou. Když si například všimnu, že nějaká společnost dlouhodobě a neúspěšně vyhledává uchazeče pro pozice, kterými se já zabývám a mám v tomto odvětví síť kontaktů, můžu danou firmu oslovit sama.“*

Co poté následuje?

*„Když si domluví spolupráci s klienty, musím od nich dostat přesný popis pracovní pozice a požadavků na uchazeče. Pokud společnost už znám, je to jednodušší, protože vím, jaké uchazeče hledat, z hlediska toho, jestli zapadnou do firemní kultury, sednou si osobnostně s kolektivem nebo s vedoucím pracovníkem. Také mám jasnou představu, čeho si firma u uchazečů váží. Navíc s firmou můžu mluvit otevřeněji než s novými klienty. Celý proces to dost urychluje a je to prostě pro obě strany výhodnější. Občas je složité získat přesné požadavky na uchazeče a informace o pozici, někdy ani firma sama nemá moc představu, co vlastně hledá. To je asi nejhorší scénář. Abych mohla najít vhodného kandidáta, musím vědět, koho firma hledá. Navíc pokud získám poptávku od nových klientů, je pro mě důležité, abych si o společnosti zjistila co nejvíce informací. Společnost mi většinou krátce představí personalista při naší komunikaci, ale sama si ještě pročítám jak jejich stránky, tak případně i nějaké recenze od bývalých zaměstnanců. Abych získala uchazeče, musím umět firmu prodat a být připravená i na to, když se mě uchazeč zeptá na nepříjemné otázky.“*

Můžete popsat další kroky procesu získávání?

*„Potom, co si udělám představu o tom, koho vlastně hledám a jaké jsou požadavky na uchazeče, zadám pozici do interní databáze a vyrobím klasický inzerát, který přidám na agenturní webové stránky, pracovní portály a sociální síť. Databáze nám tenhle krok dost ulehčuje, protože je propojená s webovými stránkami a pracovními portály, takže nemusíme všechno zadávat ručně. Na webové stránky se přenesou informace v nastavené struktuře, na pracovních portálech je upravujeme ručně a můžeme za příplatek navolit funkce pro topnutí inzerátu na vrchol vyhledávání uchazečům. Na sociální síť většinou inzerát nevytvářím zbytečně dlouhý, graficky ho upravuji, aby zaujal na první pohled. Přidám nějaký obrázek, který vystihuje pozici, vhodný název pozice, do obrázku vkládám logo agentury. Určitě u mých uchazečů zabírá, když uvedu aspoň rozmezí mzdy. K inzerátu dávám odkaz na naše webové stránky a svůj kontakt, kam můžou uchazeči psát dotazy nebo posílat životopisy. Sama pak procházím pracovní portály, kde mají uchazeči CV. CV většinou musím odtajnit, pro získání jména a kontaktních údajů, což je placená funkce pro recruiters. Pak můžu uchazeče kontaktovat a zjistit další informace. S tímhle procesem mi dost pomáhají asistenti, pokud já jsem zrovna busy s řešením administrativních věcí.“*

Co konkrétně mají asistenti na starost?

*„Vlastně jim můžu kromě komunikace s klienty, která je vždycky zásadně na recruiterech, předat komplet vše až po pohovor. To znamená, že můžu získat informace o pozici od klienta a předat je asistentovi. Recruteři sami při hovoru nebo po komunikaci s klienty zadají hledanou pozici do našeho agenturního počítačového programu. Ten je propojený s agenturními webovkami a pracovními portály, a má funkce, které na nich umožňují vystavení inzerátu. Asistent sám zajistí propojení inzerátu s webovkami a portály, vyrobí a sepiše inzerát na sociální síť, podle určené šablony. Graficky ho zpracuje (na to máme školení od marketingu a marketing hodně hlídá grafická zpracování inzerátů). Asistenti pak vyhledávají různé pracovní skupiny na Facebooku (pro moje pozice je LinkedIn zbytečný) a umísťují tam inzerát, komunikují s uchazeči, domlouvají si telefonické prescreeningy a odkrývají životopisy na pracovních portálech. Potom, co udělají prescreeningové telefonáty s vhodnými uchazeči, kde si podle předem připravených otázek (podle požadavků na pozici) srovnají strukturovaně informace o uchazečích, tyto uchazeče předají ke schválení. Já z nich následně vyberu, které pozvat na pohovor a se kterými je potřeba ještě ujasnit nějaké informace.“*

Jak často tento proces mají na starosti asistenti?

*„Na našem oddělení upřímně velmi často, protože jsme vytížení s administrativou okolo agenturních zaměstnanců. Dříve jsem pracovala jako headhunter a tam si všechno zajišťoval recruiter sám. Je to logické, my jsme bližší takové interní personalistice a k tomu máme dělat ještě recruiterství. Často to není v našich silách. I proto máme na oddělení většinou kolem 4-5 asistentů, některé na plný úvazek, některé jen brigádně čistě na obvolávání uchazečů.“*

Co všechno podle Vašich zkušeností musí obsahovat dobře formulovaný inzerát?

*„Cílem inzerátu je zaujmout uchazeče a nalákat je k reakci. Grafické zpracování dost pomáhá k zaujetí uchazeče aspoň k přečtení inzerátu. Čím víc informací jsme schopni uchazeči předat, tím za mě lépe. Inzerát musí být strukturovaně, romány nikdo nečte. Jinak určitě trefný název pozice, pracovní náplň, požadavky na uchazeče (to občas dělíme na vzdělání, certifikáty a další schopnosti, a pak soft skills a osobnostní rysy), typ pracovního poměru, za mě určitě rozmezí mzdy a benefity (to jsou ta lákadla), a kontakty s informací, jak reagovat.“*

Spolupracujete s jinými institucemi, jako se školami nebo úřady práce?

*„Ano. Já konkrétně spolupracuji většinou s učňáky, tam vystavím inzeráty na nástěnkách. Kolegyně, co obsazují administrativní pozice, tak spolupracují s vysokými školami. Nástěnky na učilištích jsou docela efektivní, ale musím počítat s tím, že to jsou pracovníci bez praxe, což může být u klientů problém. Někteří klienti vyžadují praxi, jiní jsou rádi, že si mohou pracovníka sami zaučit. Záleží na pozici. Na úřadech práce většinou nechávám zveřejnit nabídky. To je také poměrně dost efektivní metoda.“*

Inzerujete například v lokálních či státních periodikách (v novinách nebo časopisech)?

*„Ne, tam pozice neinzerujeme. Víím, že třeba lokální noviny by nebyly špatnou volbou, protože pracovní inzeráty se tam objevují a noviny lidi čtou kvůli místním akcím a aktualitám.“*

Využíváte doporučení zaměstnanců? Je doporučení finančně odměňováno?

*„Ano, využíváme, u mých pozic je to fajn. Manuální pracovníci se mezi sebou docela znají a jsou ochotní někoho doporučit. Většinou jim posíláme SMS nebo emaily. Doporučení nijak neodměňujeme, je to jen na dobré vůli pracovníků.“*

Co je podle Vás nejúčinnější metoda získávání?

*„Na moje pozice to jsou pracovní portály, pracovní skupiny na Facebooku a úřady práce.“*

Máte stanovený rozpočet na placené náborové funkce a inzerci?

*„Ano, máme stanovené budgety, do kterých se musíme vejít. Je daná částka na jednoho recruitera a rozpočet je pro oddělení podle počtu recruiterů. Občas s tím máme problém, protože potřebujeme inzerovat hodně pozic nebo odkrývat hodně životopisů. Utracené a zbývající kredity nám zapisují asistenti a my bychom si to měli sami také pohlídat, kolik za inzerci a odkrývání CV utrácíme. Občas mám problém se do tohoto rozpočtu vejít, ale to pak řešíme individuálně s team leadery nebo manažery.“*

Jaké metody výběru využíváte?

*„Koukám na CV. Podle něj si vybírám vhodné uchazeče, nevhodným pošlu emailem zamítačku. Pak prescreeningové telefonáty k ujasnění informací. Ty jsou vedeny jako dotazník, a ptám se na datum nástupu, očekávanou mzdu, proč se kandidát přihlásil na pozici, proč odešel nebo chce odejít z předchozí práce, a podobně. Pak pohovor. Většinou dělám pohovory online na Teamsech, ale občas je to oříšek s technickou vybaveností pracovníků. Někteří pracovníci se chtějí sejít osobně, protože nemají vybavení na online pohovor, ale pak zase nemají čas, není to s nimi občas lehké. Spousta dobrých pracovníků ani nemá životopis, takže pokud se mi někdo takový ozve, tak ho požádám o vyplnění námi vytvořeného životopisu nebo ho odkážu na webové stránky, které ho navedou k vytvoření už i na pohled pěkného CV, což pro uchazeče může být plus při hledání práce. Životopis je pro mě důležitý i při předávání informací o kandidátovi klientům.“*

Jak typicky probíhá pohovor s uchazečem?

*„Začínám tím, že mu představím tu společnost. Což může vyvolat otázky, takže dávám uchazečům prostor, kdyby se chtěli na něco zeptat. Pak se vyptávám já na to, co jsem si předem připravila. Většinou se to odvíjí od životopisu, snažím se zabrousit i na motivaci pracovníka, někdy vytáhnu i otázky na osobnost. S manuálními pracovníky jsou pohovory většinou stručnější, nemají moc dotazů, není tolik potřeba zkoumat jejich životopis, povahu nebo motivace. Jsou otevřenější, řekla bych, že i přátelštější. Pohovory trvají maximálně 20 min. Když jsem dělala headhunterství, tak byly pohovory klidně i na hodinu a obecně byly více stresovější a upjatější.“*

Testujete nějak uchazeče?

*„Většinou ne, jen pokud je potřeba například jazyková znalost, tak ji ověřím sama. Znalosti a dovednosti dokládají uchazeči certifikáty a výučními listy. Na žádost klientů ale můžeme testovat úroveň cizího jazyka na počítači v programu.“*

Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?

*„Výuční listy, certifikáty, někdy řidičák. Pro agenturní zaměstnance taky klasické dokumenty k nástupu jako občanský průkaz, potvrzení o zdravotní způsobilosti od lékaře, výpis z trestního rejstříku nebo nějaké bankovní údaje. Pro cizince jsou další požadavky, tam chceme pas nebo jiný cestovní doklad a pracovní povolení (ne u občanů EU).“*

Zkoumáte reference u uchazečů?

*„Ne, to většinou nedělám. Pokud by měl klient podezření, že něco s uchazečem není v pořádku, tak je to asi možnost. Většinou ale reference nezkoumám, nejsou pro mě podstatné.“*

Vybíráte pro clientskou společnost jednoho či více vhodných uchazečů? Jak postupujete po výběru?

*„Vybíráme více uchazečů, pokud jsou k dispozici. Seznam vhodných uchazečů se všemi nasbíranými informacemi, jako je životopis, motivační dopis, prescreeningové dotazníky a informace z pohovorů, předáme kontaktní osobě u klienta. Klient si sám vybere jednoho nebo*

*více uchazečů a může si je pozvat na pohovor. Pokud si z uchazečů nevybere, hledáme dál. Když si klient vybere, ostatním kandidátům posíláme zamítačku a kontaktujeme úspěšného uchazeče. S pracovníkem zaměstnaným pod agenturou řešíme všechno jako zaměstnavatel. Pokud bude pracovník pod klientem, zprostředkujeme proces náboru a administrativní záležitosti přebírá klient. Pro nás to ale stejně v tuhle chvíli nekončí. U agenturních zaměstnanců, ale i u zaměstnanců pod klienty v adaptační fázi zaměstnance fungujeme jako spojka, pokud je něco v nepořádku, komunikujeme to se zaměstnanci my. Navíc probíhá tzv. garanční doba, což je období, kdy si klient ověřuje nabraného pracovníka a když by zjistil, že zaměstnanec neodpovídá jeho představám, tak má právo na celý proces bezplatně znovu. Délka garanční doby závisí na smlouvě uzavřené s klientem, může být týdny, měsíce, v závislosti na pozici.“*

Jakým způsobem využíváte moderní technologie v celém procesu získávání a výběru zaměstnanců?

*„Využíváme online recruitment, takže webovky, sociální sítě, apky jako Teamsy nebo Skype. Na stránkách jsou chatboti.“*

Jak dlouho v průměru trvá celý proces získávání a výběru zaměstnanců pro Vaše pozice?

*„Odhadem v průměru tak 2 týdny.“*

V čem byste spatřila možnosti zlepšení celého procesu?

*„Možná zavedení odměn za doporučení pracovníků by nebylo od věci. Byla by to taková větší motivace. Štvou mě omezené budgety pro oddělení na placené náborové nástroje, protože je jasné, že například oddělení headhuntingu nebude mít takovou potřebu třeba odkrývat CV na pracovních portálech. Oni většinou využívají LinkedIn, takže pro ně dává zase větší smysl využívat placené náborové nástroje tam. Rozpočty mi vlastně nepříjdou malé, jen nešťastně rozdělené.“*

Zdroj: rozhovor, vlastní zpracování

### **Příloha 3 Dotazník**

**Téma: Získávání a výběr zaměstnanců v personální agentuře XY**

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku VŠEM. Aktuálně píší bakalářskou práci na téma Získávání a výběr zaměstnanců v personální agentuře XY. Práce je zaměřena na organizaci, ve které pracujete, a proto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, který poslouží výzkumné části práce a doplnění, potvrzení či vyvrácení předpokladů stanovených v teoretické části bakalářské práce.

Dotazník je sestaven pro pracovníky společnosti, kteří se specializují na náborovou činnost (i interních zaměstnanců) a je zcela anonymní. Skládá se ze 16 otázek, z nichž některé jsou otevřené a budou vyžadovat Vaši stručnou odpověď. Výsledky dotazníku slouží pouze akademickým účelům.

Dotazník Vám zabere maximálně 10 min.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Michaela Pitínová

1. Identifikujete se jako:
  - Muž
  - Žena
  - Jiné
2. Do jaké věkové kategorie spadáte?
  - 18-25 let
  - 26-35 let
  - 36-45 let
  - 46-55 let
  - 56 let a více
3. Jak dlouho pracujete v agentuře?
  - 0-6 měsíců
  - 6-12 měsíců
  - 1-2 roky
  - 2-5 let
  - 5-10 let
  - 10 let a více
4. Jaké zdroje získávání uchazečů využíváte?
  - Kandidáti se sami hlásí přes agenturní webové stránky
  - Kandidáti se sami hlásí přes pracovní portály
  - Inzeráty na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook)
  - Využívám interní databázi kandidátů
  - Pomocí placené reklamy na sociálních sítích
  - Využívám náborové nástroje na sociálních sítích

- Uchazeči nás osloví přes firemní profil na sociálních sítích
  - Uchazeči přijdou osobně předat své CV do agentury
  - Pomocí tzv. referral programu (na základě doporučení jiných zaměstnanců či uchazečů)
  - Aktivně vyhledávám kandidáty na sociálních sítích
  - Rozesílám emaily zaměstnancům a uchazečům
  - Zasláním SMS zaměstnancům
  - Využívám mobilní aplikaci a zasílám notifikace uživatelům
  - Využívám tištěné letáky s inzercí
  - Využívám reklamních prostor na nemovitostech
  - Využívám offline reklamu – MHD, noviny, rádio, billboardy a podobně
  - Účastním se pracovních veletrhů
  - Zveřejňuji nabídky na vývěskách
  - Spolupracuji se vzdělávacími institucemi
  - Pomocí náborových dnů agentury
  - Spolupracuji s úřady (úřady práce, obecní úřady)
  - Napadají Vás další metody, které využíváte?:
5. Můžete uvést, jaké z uvedených zdrojů jsou Vámi preferovány, které jsou podle Vás nejefektivnější a proč?
- Uveďte:
6. Jaké nedostatky spatřujete v uvedených zdrojích získávání pracovníků?
- Uveďte:
7. Můžete uvést, jakými způsoby Vám nejčastěji uchazeč zareaguje na pracovní pozici?
- Přes webové stránky agentury
  - Pomocí pracovních portálů
  - Pomocí sociálních sítí
  - Přes úřad práce
  - Pomocí firemního emailu
  - Přes jiného zaměstnance
  - Jiný způsob:
8. Jaké metody výběru kandidátů využíváte?
- Zhodnocení životopisu
  - Zhodnocení motivačního dopisu
  - Předvýběr pomocí telefonátu
  - Dotazník na uchazeče
  - Pohovor online (Skype, MS Teams)
  - Telefonický pohovor
  - Osobní pohovor (1 tazatel + 1 uchazeč)
  - Osobní pohovor (více tazatelů)
  - Skupinový pohovor (více uchazečů)
  - Testování (IQ testy, osobnostní testy, testy schopností a dovedností)
  - Jazykové testy

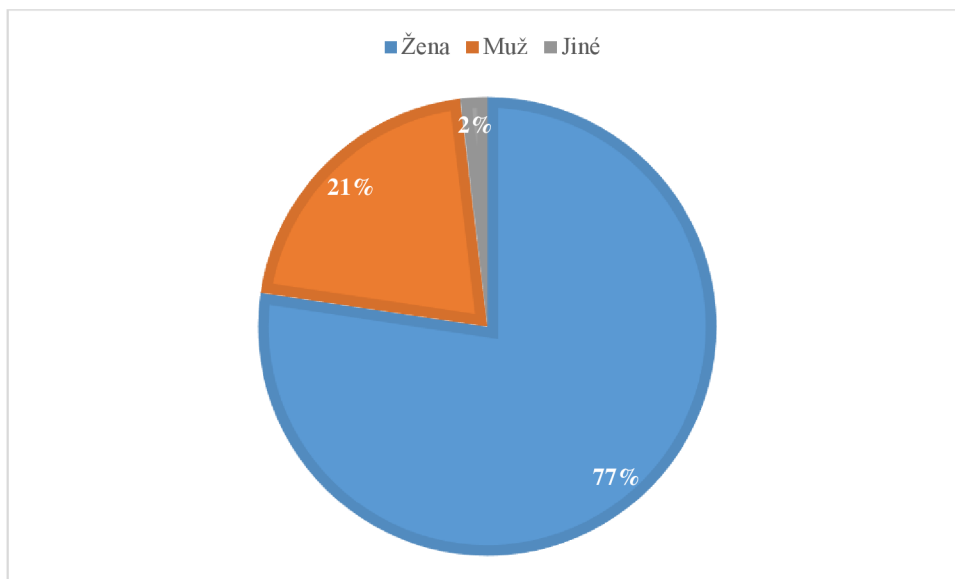
- Assessment centra
  - Zkoumání referencí
  - Další metody:
9. Můžete popsat, které z uvedených metod jsou Vámi preferovány a proč?
- Uveďte:
10. Můžete uvést, jaké nedostatky spatřujete v metodách výběru uchazečů?
- Uveďte:
11. Jaké výhody spatřujete v online či telefonických pohovorech?
- Úspora času
  - Nízké náklady
  - Menší stres pro uchazeče
  - Menší stres pro recruitera
  - Více času a větší klid při přípravě recruitera
  - Další výhody:
12. Jaké nevýhody spatřujete v online či telefonických pohovorech?
- Časová náročnost
  - Finanční náklady
  - Větší stres pro kandidáta
  - Nedostatečné technické vybavení kandidáta
  - Větší stres pro recruitera
  - Menší klid recruitera na přípravu – vyrušování jinými osobami
  - Menší klid a rušení uchazeče
  - Další nevýhody:
13. Co podle Vás musí obsahovat správně formulovaná nabídka práce?
- Název pozice
  - Popis pozice/pracovní náplň
  - Požadované hard skills (znalosti, dovednosti, schopnosti)
  - Požadované soft skills (osobnostní rysy, sociální dovednosti)
  - Mzda/plat
  - Zaměstnanecké benefity
  - Místo výkonu práce
  - Datum nástupu
  - Typ pracovní smlouvy
  - Název společnosti
  - Kontaktní údaje
  - Postup pro zařazení do výběrového řízení
  - Prostor pro další faktory a případné poznámky:
14. Proč by podle Vás nabídka měla či naopak neměla obsahovat nabízenou finanční odměnu?
- Uveďte:
15. Využíváte v procesu získávání a výběru zaměstnanců umělou inteligenci?
- Ano



- Ne
  - Pokud ano, můžete uvést jak?:
16. Jak dlouho v průměru trvá celý proces získávání a výběru kandidáta? (od inzerce až po předestření vhodných kandidátů klientovi)
- Méně než týden
  - 1-2 týdny
  - 2-4 týdny
  - 1-2 měsíce
  - 2-3 měsíce
  - 3-6 měsíců
  - Více než 6 měsíců
17. Prostor pro Vaše připomínky:
- Uveďte:

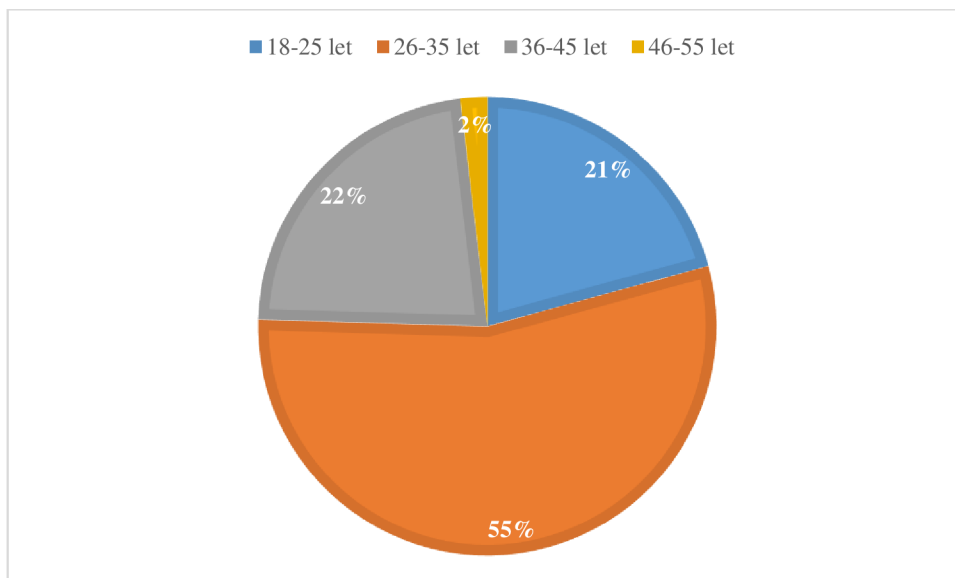
## Příloha 4 Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření

Graf 1 Pohlavní identifikace respondentů



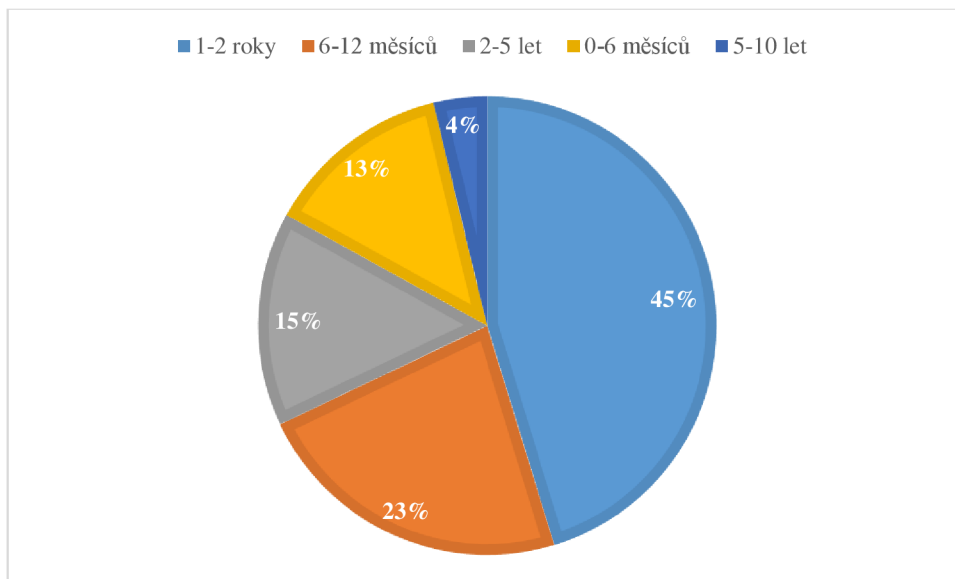
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 2 Věkové kategorie respondentů



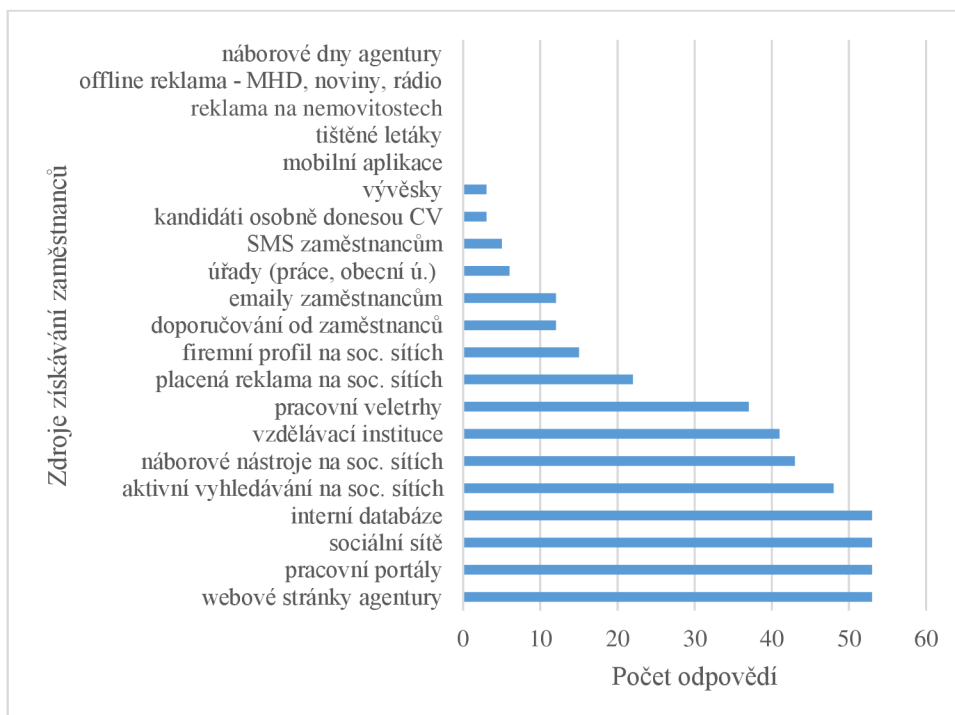
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 3 Délka pracovního poměru recruiterů



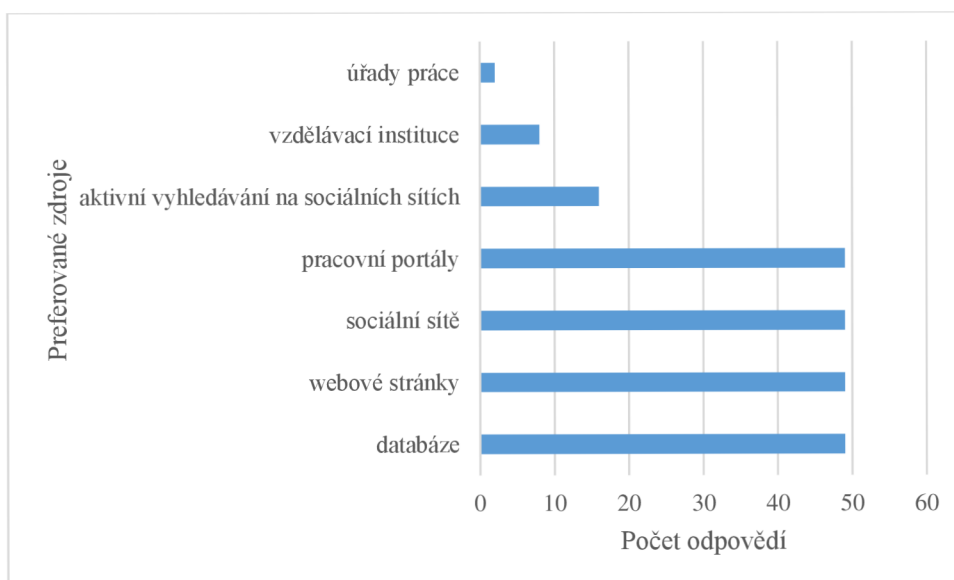
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 4 Zdroje získávání uchazečů



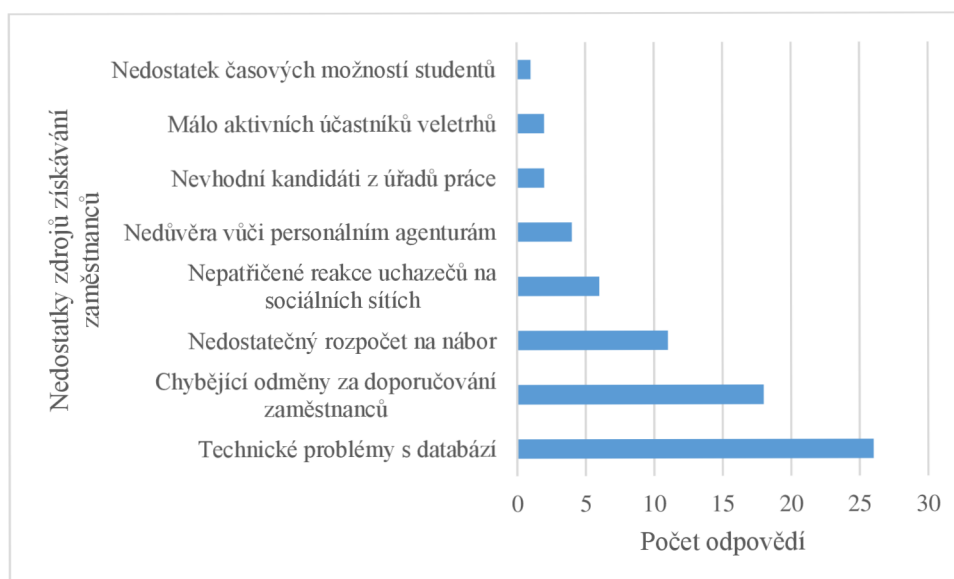
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 5 Preferované zdroje získávání



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 6 Hlavní nedostatky zdrojů a metod získávání zaměstnanců



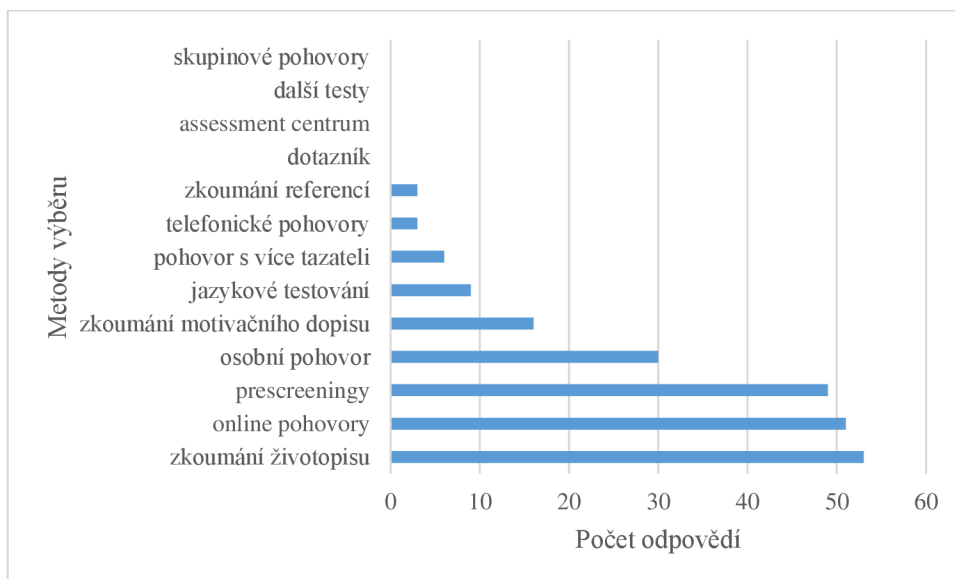
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 7 Způsoby reakcí uchazečů na pozice



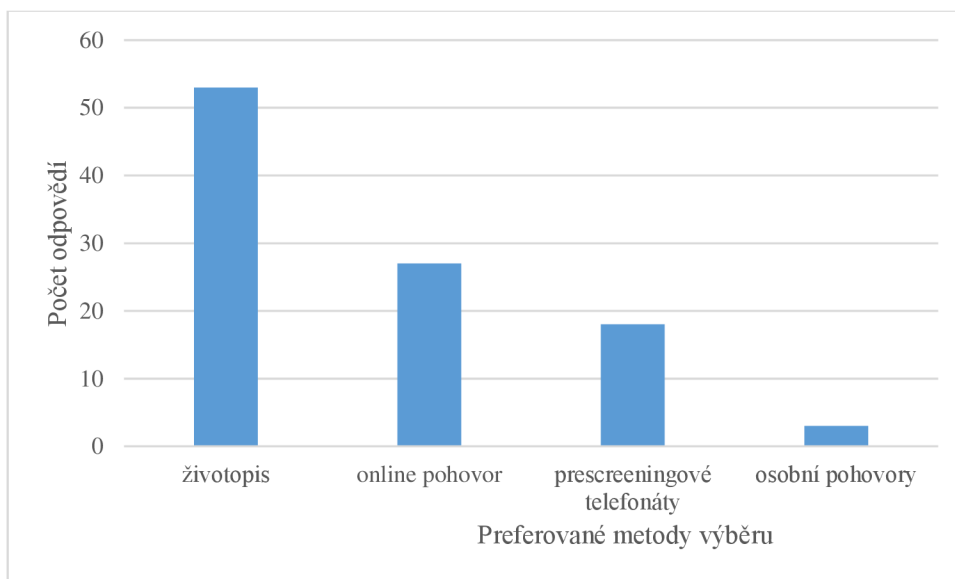
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 8 Metody výběru zaměstnanců v personální agentuře XY



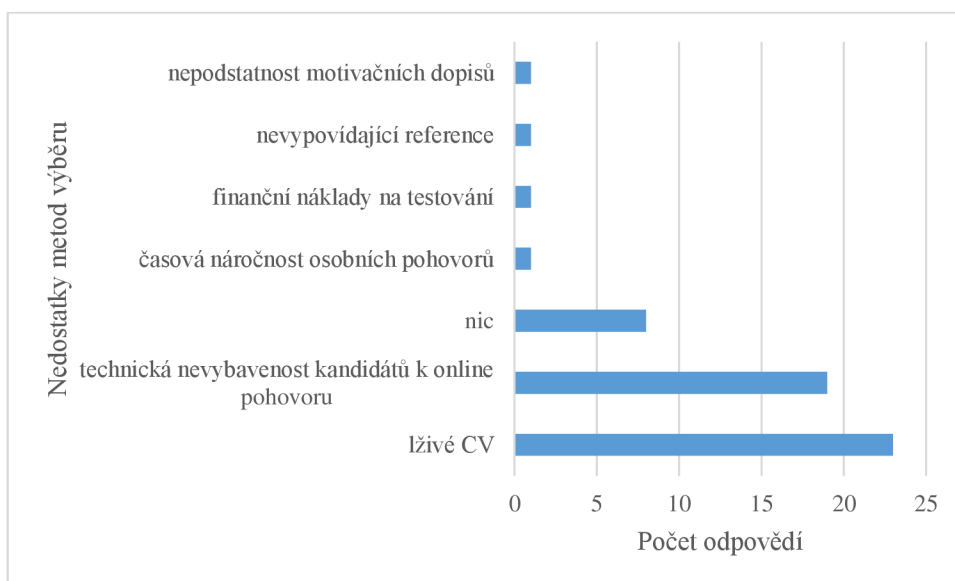
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 9 Preferované metody výběru



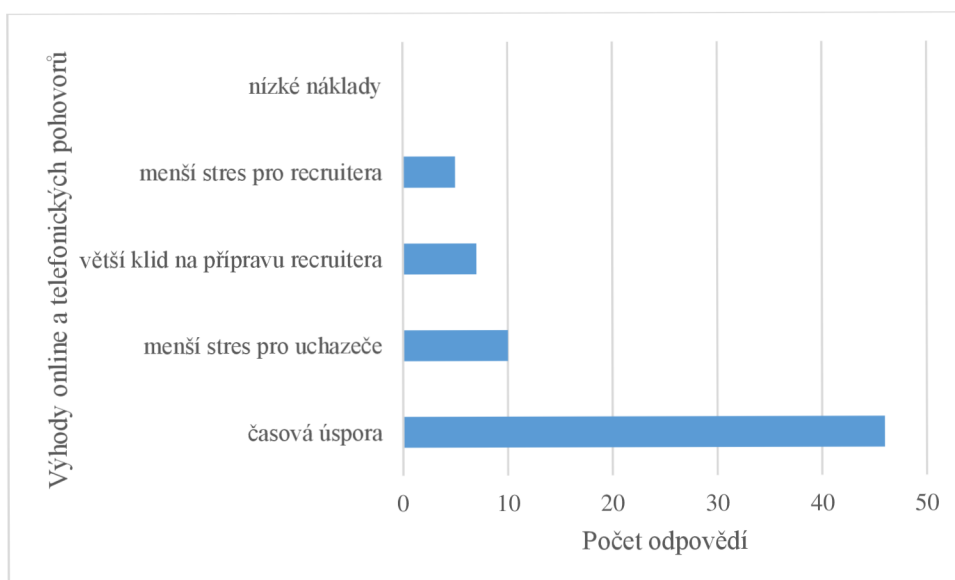
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 10 Nedostatky metod výběru zaměstnanců



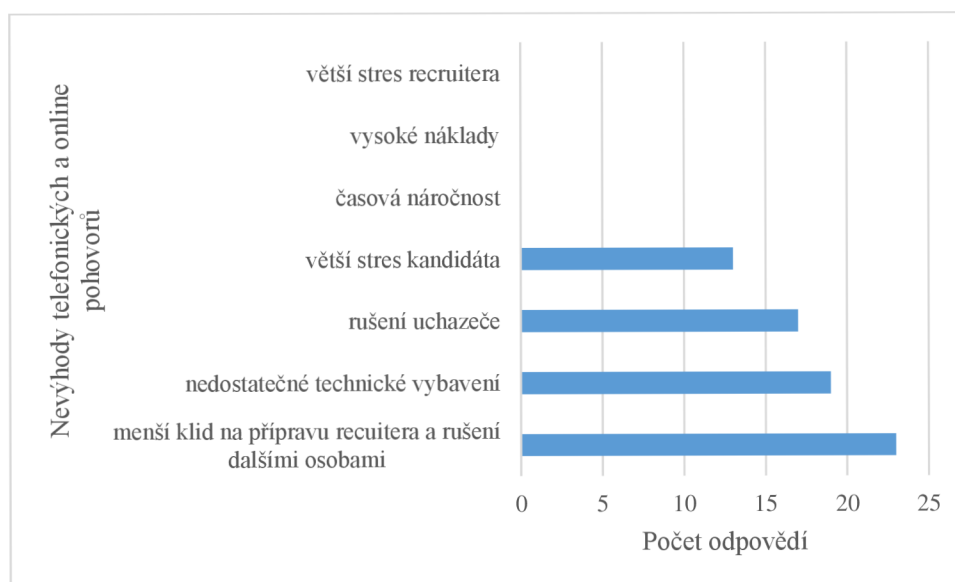
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 11 Výhody telefonických a online pohovorů



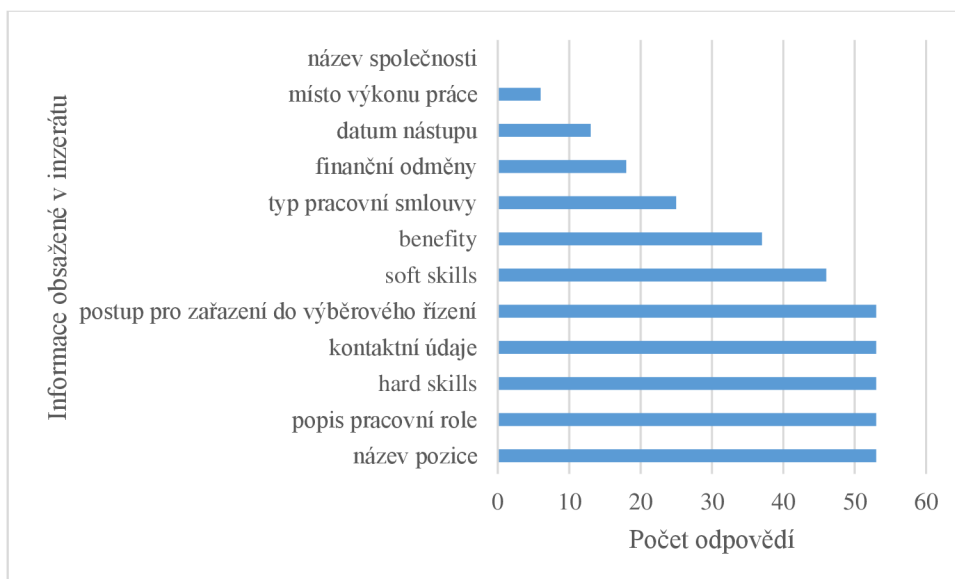
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 12 Nevýhody telefonických a online pohovorů



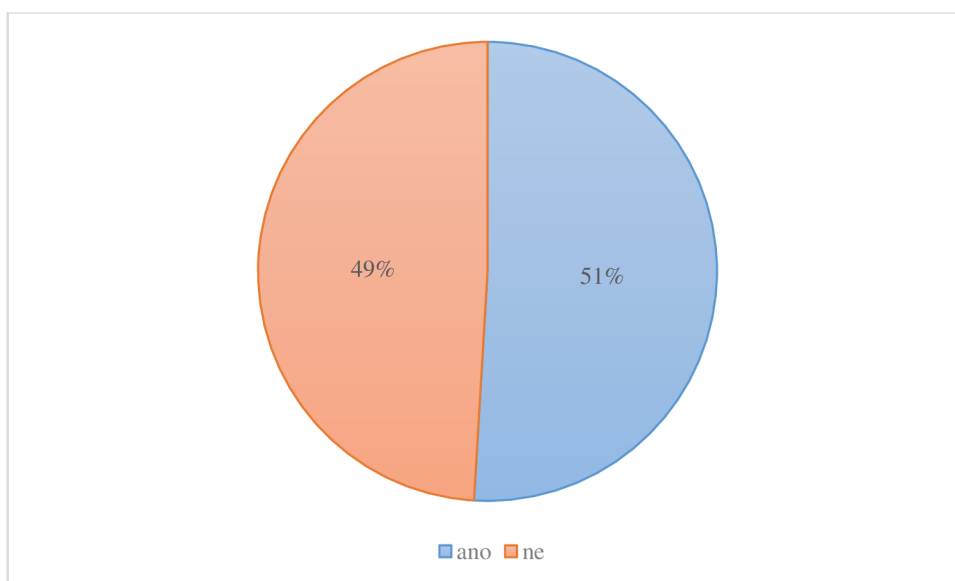
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 13 Správné znění inzerátu či nabídky



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

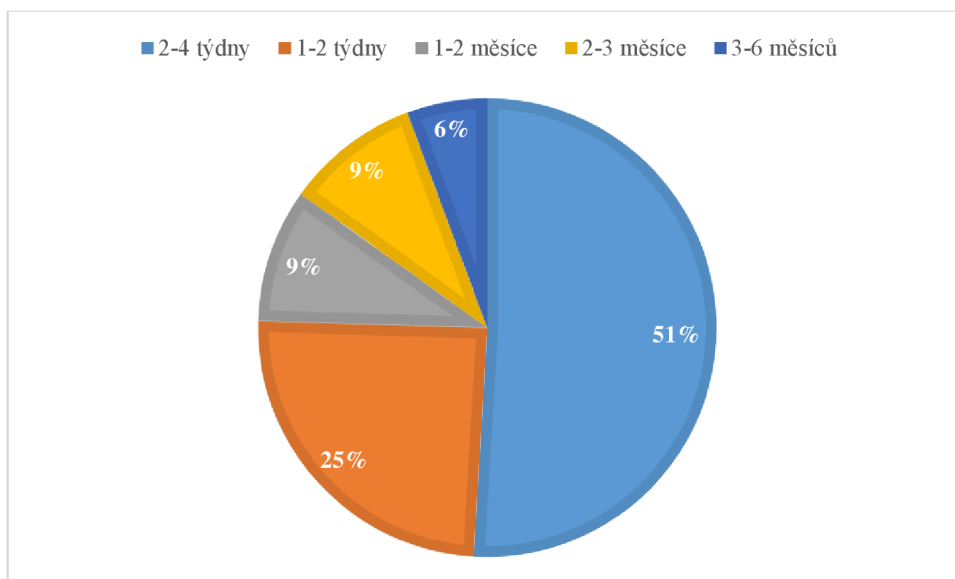
Graf 14 Využití umělé inteligence v procesu získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování



Graf 15 Průměrná délka procesu získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

# BAKALÁŘSKÁ



# PRÁCE

**Výběr a získávání zaměstnanců v personální agentuře XY**

**Michaela Pitínová, KLZ 38**

# Řešená problematika

## úvod

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře XY a formulovat doporučení ke zlepšení tohoto procesu.

## problém

Získávání a výběr vhodných zaměstnanců je klíčový proces personální agentury XY, který musí agentura zefektivnit kvůli sílící konkurenci.

## přístup

Problém byl řešen pomocí analýzy daného procesu v personální agentuře XY, zhodnocení jeho silných a slabých stránek a navržení doporučení pro zlepšení.

# Postup řešení

## zdroj

Rešerše odborných publikací a dalších zdrojů týkajících se dané tematiky, webové stránky a zaměstnanci zkoumané společnosti.

## získávání

Dva polostrukturované rozhovory (s HR manažerkou a náborářkou) a dotazník pro recruity společnosti.

## zpracování

Rozhovory byly zpracovány do textu, dotazníkové šetření bylo statisticky vyhodnoceno a zpracováno pomocí grafů a tabulek.

# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že.....

- Agentura XY má velmi dobře promyšlený systém získávání a výběru zaměstnanců
- Mezi silné stránky procesu v agentuře lze zařadit:**
  - Odborníci pro daný obor
  - Rychlost
  - Široké spektrum využívaných metod
  - Vysoký rozpočet

# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že.....

→ **Mezi slabé stránky procesu v agentuře lze zařadit:**

- Fluktuace zaměstnanců a tím ztráta know-how
- Nesprávné rozdělení rozpočtu
- Technické nedostatky v systému databáze a jejich pomalé řešení
- Nevyužití všech dostupných metod inzerce
- Neexistující systém odměn za doporučení zaměstnanců
- Nedostatečné využití moderních technologií

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



**1. Řešení fluktuace zaměstnanců**

---



**2. Zaměření na efektivní rozdělování rozpočtu**

---



**3. Posílení IT týmu o správce databáze**

---



**4. Využití lokálního tisku pro inzerci**

---



**5. Zavedení systému odměn za doporučení zaměstnance**

---



**6. Využití moderních technologií v procesu**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla personální agentuře XY zpětnou vazbu ohledně fungování získávání a výběru zaměstnanců, zhodnotila silné a slabé stránky procesu a navrhla doporučení, která agentura může využít k zefektivnění procesu.**

Výsledky a doporučení byly personální agentuře XY předány.



**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**