

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku

Simona Čechmanová

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Simona Čechmanová

Ekonomika a management

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku

Název anglicky

Employee sourcing and recruitment in an enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza teoretických výstupů: 5/2024 – 10/2024

Výzkum: 11/2024 – 2/2025

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 02/2025 – 03/2025

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2025

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, zkušenost uchazeče.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

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

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

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

Předběžný termín obhajoby

2024/25 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 26. 06. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 04. 11. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2025

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. 3. 2025

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. za cenné rady, doporučení a čas, který mi věnovala při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat za podporu své rodině a přátelům.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku

Abstrakt

Tématem diplomové práce je vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku. Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Teoretická část se věnuje vymezení klíčových pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů, se zaměřením na proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Zároveň byla provedena komparace vybraných teoretických přístupů a syntéza dílčích poznatků, a to na základě odborné literatury českých i zahraničních autorů. Tyto poznatky sloužily jako východisko pro navazující praktickou část práce.

V praktické části byl realizován smíšený výzkum – polostrukturované rozhovory se zástupci HR oddělení a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, kteří výběrovým procesem prošli. Součástí výzkumu bylo i statistické testování závislostí mezi vybranými proměnnými. Výsledky ukázaly, že společnost má dobře nastavený proces vyhledávání a výběru zaměstnanců, přesto však existuje prostor pro zlepšení. Doporučení se zaměřují na rozšíření cílových skupin uchazečů, větší transparentnost výběrového řízení a efektivnější využití digitálních nástrojů, včetně prvků umělé inteligence. Implementací navržených opatření může společnost zvýšit atraktivitu své značky zaměstnavatele, zefektivnit výběr vhodných kandidátů a posílit svou pozici na trhu práce.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, metody vyhledávání, zdroje vyhledávání, výběr zaměstnanců, zdroje uchazečů, metody výběru, umělá inteligence, zkušenost uchazeče

Employee sourcing and recruitment in an enterprise

Abstract

The topic of this thesis is the recruitment and selection of employees in a selected company. The aim of the thesis is to design a recruitment and selection system for a selected organization.

The theoretical part defines key concepts in the field of human resource management, focusing on the recruitment and selection process. It also includes a comparison of selected theoretical approaches and a synthesis of findings based on Czech and international literature. These served as a foundation for the practical part.

The practical part is based on mixed research – semi-structured interviews with HR representatives and a questionnaire survey among employees who have gone through the selection process. The research also included statistical testing of dependencies between selected variables. The results showed that the company has a well-established recruitment process, but there is still room for improvement. The proposed recommendations focus on expanding target candidate groups, increasing the transparency of the selection process, and more effective use of digital tools, including elements of artificial intelligence. Implementing these measures may help the company enhance its employer brand, streamline the selection of suitable candidates, and strengthen its position in the labour market.

Keywords: human resource management, employee sourcing, sourcing methods, sourcing channels, employee selection, candidate sources, selection methods, artificial intelligence, candidate experience

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
2.2.1 Teoretická východiska	13
2.2.2 Vlastní práce	14
3 Teoretická východiska	20
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	20
3.1.1 Vývoj pojmu řízení lidských zdrojů	21
3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů	22
3.1.3 Personální cyklus	23
3.1.4 Outsourcing v řízení lidských zdrojů.....	24
3.1.5 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů	25
3.1.6 Role v oblasti řízení lidských zdrojů	27
3.2 Vyhledávání zaměstnanců.....	31
3.2.1 Analýza pracovního místa	32
3.2.2 Proces vyhledávání zaměstnanců.....	34
3.2.3 Tradiční metody vyhledávání zaměstnanců.....	38
3.2.4 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců	40
3.2.5 Umělá inteligence ve vyhledávání zaměstnanců	43
3.3 Výběr zaměstnanců	47
3.3.1 Proces výběru zaměstnanců	48
3.3.2 Selektce a hodnocení životopisů.....	49
3.3.3 Metody výběru zaměstnanců	49
3.3.4 Rozhodnutí o přijetí	53

4 Vlastní práce	55
4.1 Charakteristika vybrané společnosti.....	55
4.1.1 Organizační struktura ve společnosti	55
4.1.2 Struktura HR oddělení	59
4.2 Současný stav vyhledávání zaměstnanců ve společnosti	60
4.2.1 Analýza pracovního místa.....	61
4.2.2 Proces vyhledávání zaměstnanců.....	62
4.2.3 Tradiční metody vyhledávání zaměstnanců.....	63
4.2.4 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců.....	64
4.3 Současný stav výběru zaměstnanců ve společnosti.....	65
4.3.1 Proces výběru zaměstnanců	65
4.3.2 Selektce a hodnocení životopisů	66
4.3.3 Metody výběru zaměstnanců	66
4.3.4 Rozhodnutí o přijetí	68
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	68
4.4.1 Proces vyhledávání zaměstnání	69
4.4.2 Proces výběru zaměstnanců	72
4.5 Vyhodnocení stanovených výzkumných otázek a ověření hypotéz.....	75
4.5.1 Postup testování hypotéz.....	75
4.5.2 Výzkumné otázky a hypotézy	75
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	79
5.1 Zhodnocení polostrukturovaných rozhovorů	79
5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření.....	80
5.3 Doporučení.....	81
5.3.1 Rozšíření cílových skupin.....	82
5.3.2 Zefektivnění a zrychlení procesu výběru zaměstnanců	85

5.3.3	Přehodnocení inzerce na Práce.cz.....	87
5.3.4	Využití umělé inteligence při vyhledávání zaměstnanců	89
6	Závěr.....	91
7	Seznam použitých zdrojů	92
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	100
8.1	Seznam obrázků	100
8.2	Seznam tabulek	101
8.3	Seznam grafů.....	102
9	Přílohy	103
	Příloha A: Přepis rozhovorů.....	103
	Příloha B: Dotazník.....	112
	Příloha C: Kontingenční tabulky.....	116

1 Úvod

Trh práce se neustále mění pod vlivem ekonomických, technologických a společenských faktorů. Firmy dnes čelí rostoucí konkurenci o zaměstnance, měnícím se požadavkům na dovednosti a nutnosti přizpůsobit se rychlému vývoji technologií. Přestože podmínky nejsou stabilní, jedno zůstává neměnné – lidé jsou nejdůležitějším prvkem každé organizace. Jejich znalosti, zkušenosti a motivace určují, zda bude firma dlouhodobě úspěšná.

V současné době situaci na trhu práce ovlivňuje zejména nízká nezaměstnanost, což přináší nové výzvy při vyhledávání a výběru zaměstnanců. Mnoho firem se potýká s nedostatkem uchazečů na některé pozice, což prodlužuje procesy vyhledávání a výběru zaměstnanců a zvyšuje tlak na růst mezd. Způsob jak vyhledávání, tak výběru zaměstnanců se proto v posledních letech výrazně proměnil. Tradiční metody, jako je inzerce volných míst nebo analýza životopisů, zůstávají důležitou součástí tohoto procesu, ale stále větší roli hrají digitální technologie. Online platformy, automatizované systémy a nástroje využívající umělou inteligenci pomáhají personalistům efektivněji oslovit potenciální uchazeče a zjednodušit administrativní kroky.

Ačkoli technologické inovace výrazně urychlily a zefektivnily procesy spojené s vyhledáváním a výběrem zaměstnanců, osobní kontakt je nenahraditelný. Stále větší roli hraje například hodnotový nábor, tedy výběr kandidátů nejen podle jejich odborných dovedností, ale také podle toho, zda sdílejí hodnoty a vizi organizace. Tento přístup pomáhá firmám budovat pevné pracovní týmy, posilovat firemní kulturu a zvyšovat dlouhodobou loajálnost zaměstnanců. Osobní interakce a individuální přístup jsou proto i nadále nepostradatelné, jelikož umožňují lépe porozumět motivaci a pracovním očekáváním kandidátů.

S rostoucími požadavky trhu práce je nezbytné, aby organizace průběžně inovovaly své strategie vyhledávání a výběru zaměstnanců. Ty, které dokážou efektivně využít dostupné technologie a zároveň respektovat individuální potřeby uchazečů, dosahují lepších výsledků při získávání kvalitních pracovníků a posilují svou stabilitu i dlouhodobý rozvoj.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Dílčí cíle k naplnění hlavního cíle práce jsou:

1. Vymežit pojmy spojené s procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců.
2. Klasifikovat metody vyhledávání a výběru zaměstnanců na základě odborné literatury.
3. Charakterizovat vybranou organizaci.
4. Identifikovat a analyzovat současný stav procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.
5. Zhodnotit současný stav procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců.

2.2 Metodika

2.2.1 Teoretická východiska

Teoretická část této diplomové práce je zpracována na základě kombinace několika vědeckých metod a čerpá z českých i zahraničních odborných zdrojů, které poskytují širší pohled na problematiku vyhledávání a výběru zaměstnanců.

K popisu základních pojmů souvisejících s vyhledáváním a výběrem zaměstnanců byla využita metoda deskripce. Ta umožňuje systematicky vysvětlit hlavní termíny a jejich význam (Ochrana, 2019).

Metoda komparace byla využita pro srovnání přístupů jednotlivých autorů a identifikaci shodných a odlišných prvků v jejich pojetí. Jak uvádí Ochrana (2019), komparace se zaměřuje na hledání podobností a rozdílů v dané oblasti zkoumání.

Syntéza byla využita k propojení získaných poznatků do uceleného celku. Tato metoda kombinuje různé informace a napomáhá lepšímu pochopení jednotlivých částí zkoumané problematiky v širším kontextu (Ochrana, 2019).

Zpracování teoretické části prostřednictvím těchto metod poskytuje pevný základ pro praktickou část diplomové práce, ve které jsou aplikovány získané poznatky na konkrétní organizaci.

2.2.2 Vlastní práce

Vlastní část práce byla zpracována ve spolupráci s konkrétní firmou působící v oblasti poradenství. Na přání této společnosti není její název v práci uváděn. V celém textu je označena jako společnost XYZ, s.r.o. Součástí vlastního výzkumu je kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu, konkrétně polostrukturované rozhovory s HR manažerkou a HR recruiterkou a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Kvalitativní výzkum se soustředí na podrobné zkoumání jednotlivých případů pomocí metod, jako jsou rozhovory a pozorování. Tento výzkum se snaží pochopit specifické rysy zkoumaného jevu a vytvářet hypotézy a teorie na základě dat z reálného prostředí. Kvantitativní výzkum je založen na strukturovaném sběru dat pomocí dotazníků a umožňuje měřit a předpovídat určité jevy. Kvantitativní výzkum využívá pevný výzkumný plán, často s náhodným výběrem respondentů, a umožňuje přesné porovnání výsledků (Hendl, 2023).

Pro získání podrobných informací o tom, jak ve společnosti probíhá proces vyhledávání a výběru zaměstnanců, byly v prosinci 2024 provedeny dva rozhovory – jeden s HR manažerkou a druhý s HR recruiterkou. Oba rozhovory byly vedeny polostrukturovanou formou, což znamená, že obsahovaly předem připravené otázky a tematické okruhy, ale zároveň umožňovaly flexibilitu a přirozenou diskusi nad daným tématem (Hricová, Ondrášek, Urban, 2023). Tento přístup umožnil získat hlubší vhled do procesů a praktických přístupů k vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Při přípravě otázek byly dodrženy doporučené postupy dle Sedlákové (2015). Rozhovory byly strukturovány do tří částí:

1. **Úvodní otázky** – otázky zaměřené na základní informace o respondentech, například jejich pozici, délku praxe nebo zkušenosti. Tyto otázky slouží k navázání kontaktu a vytvoření příjemné atmosféry pro další diskusi.
2. **Hlavní část** – otázky tematicky zaměřené na jednotlivé fáze procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců, používané metody, výzvy a případné návrhy na zlepšení.

- 3. Závěrečné otázky** – otázka zaměřená na shrnutí názoru HR recruiterky a jejího celkového hodnocení současných procesů. Tento přístup je v souladu s metodologií, která doporučuje postupovat od obecných k detailnějším otázkám (Sedláková, 2015).

Kompletní seznam otázek je uveden v příloze A této práce.

Rozhovor s HR manažerkou poskytl základní rámec a kontext pro analýzu procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. Byl zaměřen na popis jednotlivých fází těchto procesů, používané metody a spolupráci HR oddělení s ostatními týmy. Rozhovor probíhal v zasedací místnosti společnosti a trval přibližně jednu hodinu. HR manažerka byla kontaktována osobně a následně e-mailem, kde byly upřesněny detaily schůzky.

Druhý rozhovor byl veden s HR recruiterkou, která se dlouhodobě podílí na praktické realizaci procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. Tento rozhovor byl navržen tak, aby přinesl praktický pohled. Probíhal v zasedací místnosti společnosti, trval přibližně jednu hodinu. Otázky byly HR recruiterce zaslány e-mailem předem, aby se mohla na schůzku připravit.

Vyhodnocení rozhovorů proběhlo prostřednictvím kvalitativní analýzy pomocí transkripce dat. Odpovědi byly rozděleny do tematických okruhů, což umožnilo identifikovat hlavní poznatky, shody a rozdíly v přístupech respondentek. Na základě těchto výsledků byly formulovány návrhy na zlepšení procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců (Sedláková, 2015).

Další součástí vlastní práce byla realizace dotazníkového šetření ve společnosti. Před sestavením dotazníku byla zvolena hlavní výzkumná otázka a s tím spojené dílčí výzkumné otázky a hypotézy. Výzkumné otázky mohou být během procesu lehce upraveny, ale základní cíl výzkumu je stanoven předem (Hendl, 2023).

Hlavní výzkumná otázka

Jaké faktory spojené s procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců ovlivňují spokojenost kandidátů a jak tento proces hodnotí z pohledu své zkušenosti?

Dílčí výzkumné otázky

1. Existuje závislost mezi věkem respondentů a preferencí online pohovoru?
2. Existuje závislost mezi formou testování znalostí (online/osobně) a názorem uchazečů na využití umělé inteligence při výběru zaměstnanců?
3. Existuje závislost mezi názorem na využití umělé inteligence v procesu vyhledávání zaměstnanců podle věku respondentů?

Hypotézy

Hypotéza 1

Ho: Neexistuje závislost mezi věkem respondentů a preferencí online pohovoru.

H₁: Existuje závislost mezi věkem respondentů a preferencí online pohovoru.

Hypotéza 2

Ho: Neexistuje závislost mezi formou testování znalostí (online/osobně) a názorem uchazečů na využití umělé inteligence při výběru zaměstnanců.

H₁: Existuje závislost mezi formou testování (online/osobně) a názorem uchazečů na využití umělé inteligence při výběru zaměstnanců.

Hypotéza 3

Ho: Neexistuje závislost mezi věkem respondentů a názorem na využití umělé inteligence při vyhledávání zaměstnanců.

H₁: Existuje závislost mezi věkem respondentů a názorem na využití umělé inteligence při vyhledávání zaměstnanců.

Dotazník se skládal z 20 otázek, které byly vytvořeny na základě teoretických východisek a poznatků získaných během rozhovorů s HR manažerkou a HR recruiterkou. Při jeho sestavování byly zohledněny různé typy otázek, aby byl zajištěn sběr jak kvantitativních, tak kvalitativních dat, což odpovídá doporučením Sedlákové (2015). Výběrový soubor byl omezen na zaměstnance, kteří pracují ve společnosti maximálně 6 měsíců. Tato hranice byla

zvolena nejen z důvodu aktuálnosti zkušenosti s výběrovým řízením, ale také s ohledem na délku zkušební doby, která podle § 35 zákoníku práce nesmí přesáhnout 3 měsíce, resp. 6 měsíců u vedoucích zaměstnanců (MPSV, 2025). Ačkoli mezi respondenty převažovali běžní zaměstnanci a vedoucích pracovníků bylo minimum, zvolení hranice 6 měsíců umožnilo zahrnout dostatečný počet odpovědí a současně zachovat požadovanou relevantnost a čerstvost zkušeností uchazečů.

Typy otázek v dotazníku

- 1. Uzavřené otázky** – Uzavřené otázky tvoří základ dotazníku a nabízejí respondentům výběr z několika předem definovaných odpovědí. Tento typ otázek je ideální pro rychlé zpracování a statistické vyhodnocení dat. Jak uvádí Sedláková (2015), uzavřené otázky jsou vhodné zejména pro standardizované dotazníky, které cílí na kvantitativní výzkum. V rámci dotazníku byly použity otázky s jednou možnou odpovědí (single choice). Respondent volí pouze jednu variantu, která nejlépe vystihuje jeho postoj či zkušenost.
- 2. Otevřené otázky** – Otevřené otázky umožňují respondentům volně vyjádřit své názory, zkušenosti nebo návrhy, což je důležité pro získání kvalitativních dat. Sedláková (2015) zdůrazňuje, že otevřené otázky jsou užitečné při zkoumání jedinečných názorů respondentů, ale jejich vyhodnocení bývá časově náročnější. V tomto dotazníku jsou otevřené otázky použity například k získání návrhů na zlepšení procesů ve společnosti.
- 3. Likertova škála** – Likertova škála byla použita k měření postojů a názorů respondentů na konkrétní výroky. Respondenti na pětibodové stupnici (např. „rozhodně souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nejsem si jistý/á“, „spíše nesouhlasím“, „rozhodně nesouhlasím“) vyjadřují míru svého souhlasu či nesouhlasu. Tento typ otázek umožňuje zachytit rozdíly v názorech respondentů a je vhodný pro analýzu spokojenosti nebo preferencí (Armstrong, Taylor, 2015). V dotazníku je Likertova škála využita například k hodnocení spokojenosti s výběrovým procesem.

Součástí dotazníkového šetření byly také demografické otázky, které měly za cíl získat základní údaje o respondentech. Tyto otázky byly zaměřeny na identifikaci charakteristik, jako je věk, pohlaví a pracovní pozice respondentů. Demografické údaje umožňují tazateli

lépe pochopit kontext odpovědí a analyzovat výsledky podle jednotlivých skupin respondentů. Jsou umísťovány zpravidla na konec (Sedláková, 2015).

Podle Sedlákové (2015) je kombinace uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek v dotazníku vhodná pro propojení kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Uzavřené otázky umožňují rychlé statistické zpracování dat, zatímco otevřené otázky přinášejí hlubší vhled do postojů a názorů respondentů. Použití Likertovy škály přispívá k přesnějšímu měření postojů a spokojenosti.

Před zahájením sběru dat byla provedena pilotáž dotazníku na menším vzorku respondentů, konkrétně 5 respondentech. Cílem pilotáže je ověřit srozumitelnost otázek, vhodnost výběru odpovědí a zjistit případné nedostatky nebo technické problémy (Hricová, Ondrášek, Urban, 2023).

Dotazník byl distribuován v únoru 2025 online prostřednictvím platformy Survio, která je ve společnosti běžně využívána. Dotazník je součástí přílohy B. Tato metoda zajišťuje standardizované podmínky pro všechny respondenty, což přináší srovnatelnost odpovědí a efektivitu sběru dat (Sedláková, 2015). Dotazník byl odeslán 41 zaměstnancům, kteří splňovali kritérium minimální délky pracovního poměru šesti měsíců. Návratnost dotazníku byla 97, 56 % (40 respondentů). Z hlediska pohlaví tvořily většinu ženy, které představovaly 70 % vzorku (28 respondentek). Muži se na celkovém počtu podíleli 30 % (12 respondentů). Možnost „jiné pohlaví“ nezvolil žádný z účastníků.

Věk respondentů byl poměrně různorodý. Nejmladší účastník výzkumu měl 20 let, nejstarší 59 let. Průměrný věk respondentů činil 28,85 let, medián, tedy prostřední hodnota byla 27 let.

V této práci bude použit Fisherův exaktní test, který umožňuje přesnou analýzu vztahů mezi kategoriálními proměnnými v případech, kdy je velikost vzorku relativně malá (40 respondentů). Analýza dat byla provedena v softwaru TIBCO Statistica 14, který umožňuje zpracování dat a provádění pokročilých statistických testů, včetně Fisherova exaktního testu.

Fisherův exaktní test se používá pro 2x2 kontingenční tabulky pro zjištění, zda jsou dvě kategoriální proměnné nezávislé. Tento test je vhodný zejména pro menší datové soubory

(do 100 pozorování) a v případech, kdy nejsou splněny podmínky pro použití chí-kvadrát testu (např. očekávané četnosti menší než 5) (Budíková, Králová, Maroš, 2010).

- **Nulová hypotéza (H0):** Mezi proměnnými neexistuje žádný vztah; pozorované rozdíly jsou náhodné.
- **Alternativní hypotéza (H1):** Mezi proměnnými existuje statisticky významný vztah.

Test poskytuje přesnou p-hodnotu na základě pravděpodobnosti pozorovaných a očekávaných frekvencí. Tímto způsobem umožňuje spolehlivé vyhodnocení i při nízkém počtu pozorování v některých kategoriích.

Výsledky Fisherova testu byly interpretovány ve vztahu k jednotlivým hypotézám. Pokud p-hodnota klesne pod hladinu významnosti (obvykle 0,05), zamítá se nulová hypotéza a je přijata alternativní hypotéza. Tato analýza poskytne detailní pohled na vztahy mezi zkoumanými proměnnými v rámci procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců (Mošna, 2017).

Výsledky jsou prezentovány pomocí tabulek a grafů. Deskriptivní neboli popisná statistika je soubor metod, které slouží k přehlednému shrnutí a zobrazení dat. Pomocí grafů, tabulek nebo ukazatelů, jako je průměr nebo rozptyl je umožněno lépe pochopit základní vlastnosti dat (Hendl, 2023). Výsledky v grafech jsou zobrazeny v relativních a výjimečně absolutních četnostech, což umožňuje snadnější porovnání jednotlivých odpovědí.

Získané výsledky byly následně interpretovány ve vztahu k výzkumným otázkám a hypotézám. Na základě těchto zjištění byly vypracovány návrhy na zlepšení procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců procesu v organizaci.

3 Teoretická východiska

Vyhledávání a výběr zaměstnanců jsou součástí řízení lidských zdrojů, které ovlivňují úspěch organizace. Následující kapitoly se zabývají teoretickými základy těchto procesů, jejich modelů a aktuálních trendů, které jsou čerpány z odborné literatury a vědeckých článků.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Lidé jsou považováni za nejdůležitější prvek organizace, protože jejich produktivita a kvalita práce ovlivňují výkonnost podniku (Armstrong, Taylor, 2015). Úspěch organizace tedy závisí na jejích zaměstnancích a na tom, jak jsou řízeni a rozvíjeni. V tabulce 1 jsou uvedeny přístupy jednotlivých autorů, kteří se problematikou řízení lidských zdrojů zabývají.

Tabulka 1 Definice pojmu řízení lidských zdrojů dle jednotlivých autorů

Autor	Definice
Armstrong, Taylor, 2015	Řízení lidských zdrojů je strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.
Šikýř, 2016	Řízení lidských zdrojů je řízení a vedení lidí v organizaci, včetně různých přístupů k jejich řízení a vedení.
Dvořáková, 2012	Lidé jsou klíčový zdroj organizace, který musí být efektivně řízen prostřednictvím postupů a politik, jež jsou silně ovlivněny vnějším prostředím a situací, a které musí podporovat realizaci podnikových strategií.
Barták, 2023	Strategický a promyšlený přístup k vedení motivovaných zaměstnanců, kteří přispívají k dosahování firemních cílů, prostřednictvím firemní politiky propojené se strategickým plánováním a zlepšováním firemní kultury.
Stewart, Brown, 2019	Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na lidi v organizacích jako na klíčovou složku úspěchu, přičemž organizace s produktivnějšími zaměstnanci mají tendenci být úspěšnější.

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga, Taylora (2015); Bartáka (2023); Browna, Stewarta (2019); Dvořákové (2012); Šikýře (2016)

Dle definic uvedených v tabulce 1 je řízení lidských zdrojů strategický přístup zaměřený na efektivní využití a rozvoj zaměstnanců pro dosažení firemních cílů. Shoduje se na tom většina autorů, jako Armstrong a Taylor (2015) nebo Dvořáková (2012). Tento proces zahrnuje nejen správu a koordinaci pracovních sil, ale také rozvoj firemní kultury, podporu pracovní motivace, zajištění dodržování pracovněprávních předpisů a posilování vztahů

mezi zaměstnanci a vedením (Armstrong, Taylor, 2015). Podle Bartáka (2023) vhodně nastavená firemní politika a podpora firemní kultury mohou přispět k motivaci zaměstnanců a zvýšení jejich produktivity a tím pádem k úspěchu organizace.

3.1.1 Vývoj pojmu řízení lidských zdrojů

V oblasti řízení lidských zdrojů a obecně při řízení lidí v organizaci se využívá několik pojmů, které mohou na první pohled vypadat jako synonyma. Patří mezi ně personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personalistika představuje jednu ze tří hlavních oblastí řízení organizace a zahrnuje aktivity spojené s řízením a vedením lidí. Dle Šikýře (2016) zajišťuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří přispívají k dosažení očekávaného výkonu a k naplňování strategických cílů organizace.

Pojem personalistika je koncepcí dalších pojmů, které se postupem času z pojmu personalistika vyvinuly. Jedná se o pojmy, jako například personální administrativa, personální řízení, a nakonec řízení lidských zdrojů (Workintsense.cz, 2024). V tabulce 2 jsou popsány rozdíly mezi jednotlivými pojmy.

Tabulka 2 Vývoj pojmu řízení lidských zdrojů

Název pojmu	Popis
Personální administrativa	Zaměřuje se na evidenci zaměstnanců, správu dokumentace, smluv a administrativní procesy spojené s vyhledáváním.
Personální řízení	Zdůrazňuje výběr a rozvoj kvalitních pracovníků, zajišťuje konkurenční výhodu pro organizaci. Vznikají specializované personální útvary.
Řízení lidských zdrojů	Moderní koncept zahrnující personální práci a strategické řízení, kde vedoucí pracovníci propojují dlouhodobé strategie organizace se spokojeností a rozvojem zaměstnanců.

Zdroje: vlastní zpracování dle Koubka (2015)

Z tabulky 2 je patrné, že personální administrativa se zaměřuje především na administrativní úkony jako je evidence zaměstnanců, správa pracovních smluv a další dokumentace spojené s pracovněprávními procesy. Personální řízení se soustředí na výběr a následný rozvoj kvalitních pracovníků, čímž přispívá k dlouhodobé konkurenceschopnosti organizace.

Řízení lidských zdrojů představuje moderní přístup k práci s lidmi v organizaci. Nejde jen o administrativní nebo výběrové procesy, ale o propojení personální práce se strategickými cíli firmy. Vedoucí pracovníci se zde zaměřují na vytváření podmínek pro spokojenost, rozvoj a efektivitu zaměstnanců, což má přímý dopad na dlouhodobý úspěch organizace.

3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

V rámci řízení lidských zdrojů se vyvinulo i několik modelů, které přistupují k této problematice z různých perspektiv.

Harvardský model, který formulovali Beer a kol. v roce 1984, zdůrazňuje, že zaměstnanci jsou nejdůležitějším prvkem organizace a jejich spokojenost a motivace mají zásadní vliv na úspěch firmy. Tento model se zaměřuje na propojení dlouhodobých cílů firmy s potřebami zaměstnanců. Je nutné, aby manažeři hráli aktivní roli v řízení lidských zdrojů a přispívali k naplňování strategií firmy. Model zohledňuje nejen vnitřní podmínky organizace, jako jsou firemní strategie, ale také vnější vlivy, například požadavky zákazníků, legislativu nebo tržní podmínky. Harvardský přístup tak podporuje rovnováhu mezi cíli firmy a spokojeností zaměstnanců, což zvyšuje její konkurenceschopnost a připravenost na změny (Šikýř, 2016).

Evropský model řízení lidských zdrojů je definován jako přístup, který reflektuje vliv právních a sociálních podmínek na fungování organizace. Tento model klade důraz na společenskou odpovědnost a význam odborů. Důležité aspekty zahrnují právní rámec, sladění firemních cílů se společenskou odpovědností, posouzení nákladů a výnosů, vztahy se zaměstnanci a manažery a roli personalistů, kteří musí být flexibilní a poskytovat odbornou podporu (Armstrong, Taylor, 2015).

Michiganský model, který vytvořili Fombrun, Tichy a Devanna v roce 1984, se zaměřuje na sladění strategie, struktury a systému řízení lidských zdrojů s cíli organizace. Model klade důraz na čtyři hlavní procesy: výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Tyto procesy jsou nastaveny tak, aby zajistily efektivitu pracovníků a jejich přínos k dosažení organizačních cílů. Tento přístup se orientuje především na výkon zaměstnanců a výsledky organizace, méně pak na jejich individuální potřeby (Šikýř, 2016).

Pro účely této práce je využit Harvardský model.

3.1.3 Personální cyklus

Personální cyklus, někdy zvaný životní cyklus zaměstnance nebo employee lifecycle, je pojem, který popisuje různé fáze, kterými zaměstnanec prochází během svého působení v organizaci. Tento cyklus zahrnuje všechny důležité aktivity spojené s řízením lidí, od jejich přijetí až po jejich odchod (Aptien, 2024). Hlavní etapy personálního cyklu jsou vyobrazeny na obrázku 1.

Obrázek 1 Cyklus zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování dle Aptien (2024)

Plánování a vyhledávání

Nejprve si firma určí počet zaměstnanců a jejich plánování, které se opírá o cíle a strategie organizace, organizační strukturu a dle toho stanoví nezbytné pracovní pozice, které následně začne na trhu hledat. Zde je pak prostor pro kandidáta, aby zaujal danou organizaci svými pracovními zkušenostmi, specifickými dovednostmi a úspěchy, které jsou obvykle uvedeny v životopise společně s motivačním dopisem (Šedivý, Medlíková, 2017).

Výběr a adaptace

Vyhledávání a výběr zaměstnanců stanovuje kritéria, podle kterých organizace vybírá své pracovníky a požadované dovednosti. Tento proces také zahrnuje veškerou dokumentaci a procedury spojené s vyhledáváním a výběrem kandidátů. Adaptace zahrnuje plán začlenění nových zaměstnanců, hodnocení jejich zaškolení a určení mentorů, kteří jim pomáhají rychle se adaptovat a plnit úkoly (Aptien, 2024).

Hodnocení a rozvoj

Šedivý s Medlíkovou (2017) cíl každého zaměstnance definují jako udržení se na svém pracovním místě a plnění svých pracovních povinností. To zahrnuje sledování a řízení

pracovního výkonu zaměstnanců, jejich školení, trénink a podporu osobního rozvoje. Dále také zavádění systému odměňování podle výkonu, systému benefitů a pravidel pro kariérní postup.

Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru může dojít buď ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele. Obě strany se mohou setkat při ukončovacím pohovoru, kde diskutují o důvodech ukončení a vyřešení formálních procedur spojených s ukončením pracovního vztahu (Šedivý, Medlíková, 2017).

3.1.4 Outsourcing v řízení lidských zdrojů

Podniky jsou stále více nuceny přenášet různé činnosti externím dodavatelům, aby zvýšily svou konkurenceschopnost a snížily náklady. Jednou z těchto činností může být i oblast personalistiky, kterou lze outsourcovat (Stýblo, 2013).

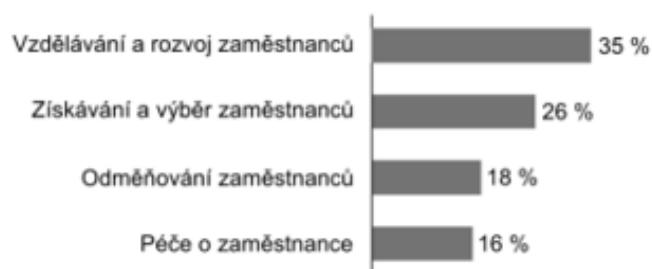
Dle Armstronga a Taylora (2015) se firmy k outsourcingu uchylují z následujících důvodů:

- Úspora nákladů – snížení nákladů na personální práci díky cenově výhodnějším službám poskytovaným externími dodavateli a možnosti zmenšení personálního oddělení;
- Zaměření personalistů na prioritní úkoly – eliminace rutinních úkolů umožňuje pracovníkům personálního oddělení plně se soustředit na důležité a prioritní úkoly;
- Získání odborných služeb – možnost využít odborné znalosti a zkušenosti externích specialistů, které interně chybí, přináší organizaci přidanou hodnotu a konkurenční výhodu.

Rozsah outsourcingu může být různorodý. Personální oddělení může delegovat určité činnosti na externí konzultanty a specializované firmy (Stýblo, 2013). Tito poskytovatelé služeb se zaměřují na oblasti jako vzdělávání, vyhledávání a výběr zaměstnanců, hledání vedoucích pracovníků, bezpečnost práce, zpracování mezd a právní poradenství (Armstrong, Taylor, 2015). Může jít taktéž o kompletní službu, která znamená úplné převzetí určité role v personálním řízení (Stýblo, 2013). Obrázek 2 znázorňuje nejčastěji poskytované služby dle jednotlivých outsourcingových společností.

Obrázek 2 Role outsourcingu v řízení lidských zdrojů

Jaké činnosti řízení lidských zdrojů zajišťujete formou outsourcingu?



Zdroj: Šikýř, 2016

Vyčlenění HR oblasti z organizace může mít značné výhody a nevýhody. Ty nejdůležitější jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3 Výhody a nevýhody outsourcingu

Výhody	Nevýhody
Úspora nákladů	Ztráta kontroly nad HR procesy a rozhodováním
Specialisti v daném oboru s odbornými znalostmi, které jsou neustále rozšiřovány	Komunikační bariéra
Efektivita práce	Rozpad činností na další externí dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSOB (2023)

Zprostředkovatelské agentury, specializující se na řízení lidských zdrojů, nabízejí široký rozsah služeb, včetně inzerce pracovních pozic, provádění prvních pohovorů, testování kandidátů a výběr vhodných adeptů. Tyto agentury se také často specializují na určité oblasti, jako je executive search, který se zaměřuje na vyhledávání manažerských pozic. Existuje také služba leasingu personálu, která umožňuje dočasné zaměstnání, přičemž pracovní smlouva je sjednána přímo se zprostředkovatelskou agenturou (Kocianová, 2010).

3.1.5 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti lidských zdrojů přispívají k rozvoji organizace tím, že pracují s potenciálem zaměstnanců, podporují jejich profesní růst a napomáhají tomu, aby jejich práce odpovídala aktuálním i budoucím potřebám firmy (Armstrong, Taylor, 2015). Tabulka 4 srovnává jednotlivé činnosti dle čtyř autorů.

Tabulka 4 Srovnání činností řízení lidských zdrojů dle jednotlivých autorů

Činnosti	Armstrong, Taylor (2015)	Šikýř (2016)	Dvořáková (2012)	Kocianová (2010)
Analýza pracovních míst	x	x	x	x
Plánování lidských zdrojů	x	x	x	x
Získávání a výběr zaměstnanců	x	x	x	x
Adaptace zaměstnanců		x	x	x
Řízení pracovního výkonu	x	x	x	x
Hodnocení zaměstnanců	x	x	x	x
Odměňování a benefity	x	x	x	x
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	x	x	x	x
Pracovní podmínky		x	x	x
Bezpečnost a ochrana zdraví			x	x
Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání			x	x
Personální informační systém		x	x	
Ukončení pracovního poměru				x
Personální poradenství				x

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga, Taylora (2015); Dvořákové (2012); Kocianové (2010); Šikýře (2016)

Na základě srovnání jednotlivých autorů v tabulce 4 vyplývá, že všichni kladou důraz na činnosti řízení lidských zdrojů, jako jsou analýza pracovních míst, plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a odměňování. Tyto činnosti představují základní rámec napříč různými přístupy.

Odlišnosti mezi autory se nachází ve specifických oblastech. Šikýř (2016), Dvořáková (2012) a Kocianová (2010) zdůrazňují adaptaci zaměstnanců, což zahrnuje postup začlenění nových pracovníků do organizace. Dvořáková (2012) navíc zdůrazňuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, což se rovněž objevuje i u Kocianové (2010).

Specifickou oblastí Šikýřova (2016) přístupu společně s Dvořákovou (2012) je personální informační systém, který považují za nezbytný pro efektivní správu HR procesů. Kocianová (2010) se naopak zaměřuje na činnosti týkající se ukončení zaměstnanců a personální poradenství, čímž zdůrazňuje význam podpůrných procesů při ukončení pracovního poměru nebo při řešení individuálních potřeb zaměstnanců.

V menších organizacích tyto úkoly mohou vykonávat 1-2 personalisté, zatímco ve větších firmách jsou rozděleny mezi více členů HR týmu. Jednotlivé role, které se podílí na řízení lidských zdrojů, jsou detailněji popsány v kapitole 3.1.6.

Jedním z důležitých faktorů, který ovlivňuje tyto činnosti, je míra fluktuace. Nežádoucí fluktuace, spojená s odchody zkušených pracovníků, může pro organizaci znamenat vysoké náklady na výběrový proces zaměstnanců a znovu zaškolení, ale i ztrátu cenných kontaktů. Na druhou stranu fluktuace může mít pro organizaci i příznivý vliv, pokud dochází k odchodu zaměstnanců, jejichž výkon nesplňuje požadavky organizace. Správně nastavený systém řízení lidských zdrojů může fluktuaci pozitivně ovlivnit a přispět ke stabilitě a efektivitě pracovního týmu (Urban, 2017).

Míra fluktuace zaměstnanců se vypočítá jako podíl celkového počtu rozvázaných pracovních poměrů v daném období a průměrného počtu zaměstnanců za stejné období, přičemž výsledek se vyjadřuje v procentech (Vnoučková, 2013).

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce)}}{\text{průměrný počet zaměstnanců zaměstnaných v organizaci před rokem}} * 100$$

3.1.6 Role v oblasti řízení lidských zdrojů

Úspěšné fungování oblasti lidských zdrojů závisí na jasně definovaných rolích, které pokrývají všechny fáze práce s lidmi – od jejich získávání až po rozvoj a udržení ve firmě.

Liniový manažer / vedoucí pracovník

Liniový manažer či vedoucí pracovník se stará o plnění firemní strategie a cílů tým, že řídí práci členů svého týmu. Plánuje, rozděluje úkoly, sleduje jejich průběh, hodnotí výsledky, motivuje tým a pravidelně informuje nadřízené o pokroku (NSP.cz, 2024). Koubek (2015) uvádí, že činnosti lidských zdrojů by měly být postaveny především na vedoucích pracovnících organizace, nejen pouze na personalistech. Linioví manažeři mají důležitou úlohu v personální strategii a tvorbě pracovních pozic. Na základě potřeb svého oddělení rozhodují, zda je nutné přijmout nového pracovníka a informují personální oddělení o zahájení výběrového řízení (Koubek, 2015). Dle Armstronga a Taylora (2015) vyjadřují své požadavky na uchazeče a aktivně se podílejí na výběrovém procesu, včetně účasti na

pohovorech (Armstrong, Taylor, 2015). Mají také rozhodující slovo při výběru konkrétního uchazeče a při jednání o pracovní smlouvě.

Významnou úlohu mají při adaptaci nových zaměstnanců, seznamování s pracovištěm a při hodnocení jejich výkonu. Odpovídají za rozmisťování zaměstnanců, rozhodují o propouštění a identifikují potřeby jejich vzdělávání. Podílejí se na tvorbě politiky spravedlivého odměňování (Koubek, 2015). Na rozdíl od personálního oddělení také dbají na pracovní prostředí, prevenci konfliktů, bezpečnost práce a motivaci zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

Personalista

Personalista se zaměřuje na plánování personálních potřeb, vyhledávání, výběr a rozvoj zaměstnanců, aby podpořil dosažení organizačních cílů (Armstrong, Taylor, 2015). Tabulka 5 porovnává definice od jednotlivých autorů.

Tabulka 5 Definice pojmu personalista dle jednotlivých autorů

Autor	Definice
Armstrong, Taylor, 2015	Osoba zodpovědná za řízení a rozvoj lidí v organizaci, včetně vytváření a realizace personálních strategií a politik. Zahrnuje plánování, vyhledávání, výběr, rozvoj, odměňování a vztahy mezi zaměstnanci.
Kocianová, 2010	Osoba, která optimalizuje využívání potenciálu lidí a investice do jejich rozvoje, s cílem dosáhnout organizačních cílů a zároveň zajistit spokojenost a motivaci pracovníků.
Barták, 2023	Specialistka nebo specialista, který se věnuje administrativním i strategickým aspektům řízení lidských zdrojů, včetně diagnostiky, rozvoje talentů, měření výkonu a zajištění konkurenceschopnosti organizace.
Guterman, 2023	Pracovník v oblasti lidských zdrojů, který se vyvíjí z administrativní role na strategického pracovníka. Zajišťuje vyhledávání, školení, podmínky na pracovišti a řešení konfliktů.
Dvořáková, 2012	Osoba zajišťující administrativní a metodické činnosti spojené s pracovněprávními předpisy a řízením zaměstnanců, a poskytující poradenství manažerům a zaměstnancům.

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga, Taylora (2015); Bartáka (2023); Dvořákové (2012); Guttermána (2023); Kocianové (2010)

Z tabulky 5 vyplývá, že personalista je role s pestrou škálou činností, za které je zodpovědný. Obecně se jedná především o spolupráci na plánování, vyhledávání, výběru, rozvoji a odměňování zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015) vidí personalistu jako osobu zodpovědnou za celý životní cyklus zaměstnance, od plánování a vyhledávání po rozvoj

a vztahy mezi zaměstnanci. Kocianová (2010) vnímá personalistu jako důležitou osobu v motivaci pracovníků. Dvořáková (2012) zdůrazňuje, že personalista poskytuje poradenství nejen manažerům, ale i samotným zaměstnancům.

Personální oddělení a HR oddělení

Personální oddělení je zodpovědné za řízení a podporu lidských zdrojů na různých úrovních. V tabulce 6 jsou uvedeny definice personálního oddělení dle jednotlivých autorů.

Tabulka 6 Definice pojmu personální oddělení dle jednotlivých autorů

Autor	Definice
Koubek, 2015	Personální oddělení, které se specializuje na koncepční, metodologickou a organizační podporu personální práce, včetně poskytování poradenských a kontrolních služeb vedoucím a pracovníkům.
Barták, 2023	Personální oddělení se transformuje na centra odborných služeb, která poskytují školení, koučink a rozvoj liniových manažerů, a zaměřují se na zlepšení jejich kompetencí.
Kocianová, 2010	Personální oddělení je specializovaná jednotka odpovědná za tvorbu, organizaci a podporu systémů personálního řízení v organizaci.
Narayan, Sowmya, Nandini, Hamsavath, 2021	Personální oddělení řídí lidské zdroje a zefektivňuje HR funkce, poskytuje služby zaměstnancům, podporuje vyhledávání a zvyšuje efektivitu organizace a komunikaci se zaměstnanci.
Gutterman, 2023	Personální oddělení je klíčová část organizace, která spravuje vztahy se zaměstnanci, organizační kulturu, vyhledávání, školení, řízení výkonu a zajišťuje sladění pracovních sil se strategickými cíli organizace.

Zdroj: vlastní zpracování dle Bartáka (2023); Kocianové (2010); Koubka (2015); Guttermana (2023); Narayana, Sowmyy, Hamsavatha (2021)

Dle definic uvedených v tabulce 6 je personální oddělení součástí organizace, které se zaměřuje na správu lidských zdrojů. Jeho hlavní úlohou je řízení životního cyklu zaměstnance, od vyhledávání a výběru nových zaměstnanců, přes školení a rozvoj, až po odměňování a řízení výkonu. Autoři se shodují na tom, že personální oddělení hraje zásadní roli v podpoře zaměstnanců a vedení, ať už jde o metodologickou pomoc, jako popisuje Koubek (2015), nebo o rozvoj liniových manažerů, jak uvádí Barták (2023). Barták (2023) zároveň vnímá personální oddělení jako centrum odborných služeb, jako je školení a koučink.

HR oddělení (Human Resources) má širší, strategický rozsah, který zahrnuje rozvoj zaměstnanců, budování firemní kultury, plánování nástupnictví a podporu manažerů při implementaci HR strategií. Zatímco personální oddělení se stará o každodenní personální agendu, HR oddělení se orientuje na dlouhodobou podporu a růst zaměstnanců (Gutterman, 2023).

Pro účely této diplomové práce bude dále užíván pojem HR oddělení.

Tabulka 7 Rozdíly mezi jednotlivými rolemi v řízení lidských zdrojů

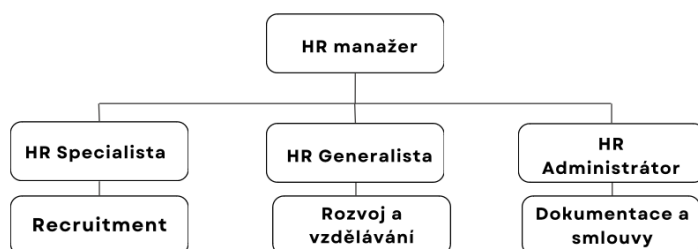
Role	Zodpovědnost
HR administrátor	Zpracovává základní administrativní úkoly a personální agendu.
HR generalista	Plánuje, hledá nové zaměstnance, rozvíjí a školí personál, řeší personální záležitosti a administrativu, podílí se na komunikaci a tvorbě firemních materiálů.
HR manažer / ředitel	Řídí vyhledávání, adaptaci, vzdělávání, dodržování právních a administrativních požadavků, a posílení týmu.
HR Business Partner	Vytváří HR strategie, spolupracuje s vedením, navrhuje a implementuje procesy v oblasti vyhledávání, vzdělávání, hodnocení a odměňování, spravuje rozpočet a poskytuje podporu managementu.
HR recruiter	Specializuje se pouze na vyhledávání zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové (2012)

Tabulka 7 se věnuje rozdílům mezi jednotlivými pozicemi. Počet personalistů v organizaci závisí na počtu zaměstnanců. Pozice personalisty je běžně potřebná, když organizace dosáhne 100–150 zaměstnanců. V menších firmách tuto roli často plní vrcholový manažer, zatímco personální administrativu řeší specializovaný zaměstnanec. Ve středně velkých organizacích (100–500 zaměstnanců) se obvykle zřizuje personální oddělení s manažerem a několika specialisty na lidské zdroje (Dvořáková, 2012). Členové personálního oddělení ve velkých organizacích jsou například HR administrátor, HR generalista, HR manažer či ředitel, HR business partner nebo HR recruiter.

Obrázek 3 Organizační struktura personálního oddělení

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HR ODDĚLENÍ



Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové (2012)

Na obrázku 3 je znázorněna organizační struktura personálního oddělení. Ve větších organizacích bývá personální oddělení složitější a jeho tým bývá strukturovaný tak, že jednotliví odborníci se specializují na různé části personálních služeb (Matušincová, 2020).

3.2 Vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání zaměstnanců je součástí řízení lidských zdrojů, jehož cílem je přilákat vhodné uchazeče na volné pracovní pozice. Tento proces zahrnuje několik důležitých kroků, které umožňují organizacím oslovit a získat kvalifikované kandidáty odpovídající jejich požadavkům. Úspěšnost vyhledávání ovlivňuje řada faktorů, a to jak interních, tak externích (Armstrong, Taylor, 2015). Různí autoři se na proces vyhledávání dívají z různých úhlů, které jsou popsány v tabulce 8.

Tabulka 8 Definice pojmu vyhledávání zaměstnanců dle jednotlivých autorů

Autor	Definice
Boswell, Swider, Zimmerman, 2012	Vyhledávání zaměstnanců je složitý proces, který zahrnuje organizační a individuální faktory. Tyto faktory vytvářejí povědomí o pracovních příležitostech, vedou k záměrům a konkrétním krokům při hledání práce, což nakonec vede k uzavření pracovního poměru.
Barták, 2023	Vyhledávání je proces zaměřený na získání vhodných pracovníků pro konkrétní pracovní pozice, založený na identifikaci specifických potřeb jednotlivých oddělení.
Váchal, Vochozka, kol., 2013	Vyhledávání zahrnuje získání vhodných pracovníků pro konkrétní pracovní pozice na základě identifikace potřeb vycházejících z personálního plánu, často ovlivněných změnami na trhu.
Křivánek, Janišová, 2013	Vyhledávání začíná určením současných a budoucích požadavků na danou pozici, ať už prostřednictvím analýzy pracovního místa nebo využitím kompetenčního modelu, s cílem přilákat dostatečný počet vhodných zájemců o volnou pozici.

Zdroj: vlastní zpracování dle Boswella, Swidera, Zimmermana (2012), Bartáka (2023), Váchala, Vochozky (2013), Křivánka, Janišové (2013)

Autoři se v tabulce 8 shodují na základní myšlence, že vyhledávání zaměstnanců je především o nalezení vhodných pracovníků na konkrétní pracovní pozice. Dle Křivánka a Janišové (2013) celý proces začíná analýzou současných a budoucích požadavků. Jedná se o proces, při kterém organizace identifikuje a přiláká vhodné kandidáty na volné pracovní pozice. Tento proces zahrnuje různé metody a techniky, jejichž cílem je najít a oslovit potenciální zaměstnance, kteří mají potřebné dovednosti, kvalifikace a zkušenosti.

Jde o navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání. Cílem této komunikace je informovat potenciální uchazeče o pracovních příležitostech v organizaci, včetně požadavků a podmínek zaměstnání, a získat důležité informace o jejich schopnostech a kvalifikacích pro vykonávání dané práce (Šikýř, 2016).

3.2.1 Analýza pracovního místa

Před samotným vyhledáváním a výběrem zaměstnanců dochází k tzv. analýze pracovního místa. Podle Kocianové (2010) lze práci chápat jako cílenou produkci hodnotných předmětů a služeb, přičemž se jedná o souhrn fyzických a duševních činností. Pracovní místo pak zahrnuje specifické úkoly a odpovědnosti. Koubek (2015) uvádí, že pokud organizace rozumí roli svých zaměstnanců, mohou lépe chápat, jaký mají vliv na plnění firemních cílů. Barták (2023) však upozorňuje, že analýza pracovních pozic musí zohledňovat nejen

současné požadavky, ale také budoucí přínosy, aby se předešlo zbytečnému obsazování pracovních míst.

Analýzu pracovního místa mohou provádět různé osoby v závislosti na potřebách organizace. Podle Koubka (2015) to může být:

- Pracovník na daném místě, který má přímou zkušenost s pracovními úkoly;
- Školený pozorovatel nebo specialista na analýzu pracovních míst, který se zaměřuje na hodnocení pracovních podmínek;
- Bezprostřední nadřízený nebo spolupracovníci dané pozice, kteří poskytují vhled z hlediska organizačních cílů;
- Odborníci a techničtí experti nebo nezávislí konzultanti, kteří mohou nabídnout nestranný pohled;
- Písemné dokumenty, jako jsou pracovní popisy, deníky a technologické postupy, které poskytují strukturované informace.

Analýza pracovního místa je základem pro různé personální činnosti, jako je tvorba popisů pracovních míst, specifikace požadavků na zaměstnance či stanovení kompetencí. Podle Kocianové (2010) analýza shromažďuje a posuzuje informace o konkrétní práci, aby se dala jasně odlišit od jiných pozic. Barták (2023) uvádí, že před analýzou by měl proběhnout personální audit, který zhodnotí aktuální potřebu pracovních pozic.

Metody analýzy pracovního místa

- Rozhovory – rozhovory s aktuálními nebo bývalými zaměstnanci a nadřízenými poskytují vhled do úrovně odpovědnosti a požadavků na pracovníka;
- Dotazníky – tato metoda je vhodná pro analýzu většího počtu pracovních míst. Úspěch dotazníků závisí na ochotě a schopnostech pracovníků popsat svou práci;
- Pozorování – sledování pracovníka při práci umožňuje zaznamenat jeho činnosti, pracovní podmínky a použité nástroje;
- Časová a síťová analýza – Ganttův diagram pomáhá včas dokončit úkoly, zatímco síťová analýza identifikuje vazby mezi úkoly a prvky, jako jsou lidé nebo zařízení;
- Funkční analýza – zajišťuje standardizované popisy činností a odpovědností (Barták, 2023).

Podle Bartáka (2023) poskytuje analýza pracovního místa následující přínosy:

- Aktualizovaný přehled úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pozicí, včetně jejích vazeb na další pracovní místa;
- Podklady pro vyhledávání – pomáhá přitáhnout odpovídající kandidáty, informovat je o volných místech a přilákat je s minimálními náklady;
- Identifikace kompetencí – umožňuje stanovit potřebné schopnosti, chování a osobnostní rysy zaměstnanců;
- Optimalizace a efektivita – usnadňuje rozhodování o obsazení pozic, včetně využití externích služeb nebo zrušení nadbytečných pozic.

3.2.2 Proces vyhledávání zaměstnanců

Proces vyhledávání zaměstnanců je dle Janišové a Křivánka (2013) takový proces, u kterého je třeba nejprve určit současné i budoucí požadavky na danou pracovní pozici, což se provádí prostřednictvím analýzy pracovního místa nebo na základě kompetencí. Následně, jak uvádí Šikýř (2016) dochází k navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči. Tato komunikace slouží k informování uchazečů o požadavcích, podmínkách a možnostech daného zaměstnání. Cílem tohoto procesu je zajistit dostatečný počet uchazečů, vybrat vhodného kandidáta, dosáhnout nízké fluktuace nově přijatých zaměstnanců a vytvořit podmínky pro rychlou adaptaci zaměstnance, aby mohl co nejdříve naskočit do pracovního procesu. Je nezbytné zapojení přímého nadřízeného při definování požadavků na nového zaměstnance, které následně předává HR oddělení nebo externí agentuře (Janišová, Křivánek, 2013).

Proces vyhledávání zaměstnanců by měl být dle Koubka (2015) navržen tak, aby zajistil efektivní komunikaci mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o práci. Tento tok informací má za výsledek přimět vhodné kandidáty, aby reagovali na nabídku volné pozice v organizaci. Úspěšnost tohoto procesu závisí na několika faktorech, včetně obsahu a formy prezentace pracovních nabídek, interních podmínek v organizaci a externích faktorů, jak ukazuje obrázek 4. Dle Tegzeho (2018) je především rychlost reakce na zájem uchazečů velmi důležitým faktorem úspěšnosti celého procesu vyhledávání. Dostupnost HR recruitera a schopnost rychle reagovat mohou rozhodnout o tom, zda uchazeč přijme nabídku. Odkládání odpovědí, byť o několik dní, často vede ke ztrátě zájmu kandidátů, kteří se

rozhodnou pro jinou nabídku. Rychlá reakce navíc posiluje vnímání společnosti jako atraktivního zaměstnavatele.

Obrázek 4 Proces vyhledávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka, 2015

Plánování a analýza pracovních potřeb

Před zahájením vyhledávání zaměstnanců je nezbytné předpovědět budoucí potřeby pracovníků v organizaci. To zahrnuje odhad počtu lidí, které organizace pravděpodobně bude potřebovat (Koubek, 2015). Dle Armstronga a Taylora (2015) je důležité mít přehled o všech plánech a aktivitách, které by mohly ovlivnit potřebu pracovníků s určitými schopnostmi. Tento krok by měli provádět manažeři, kteří na základě svých znalostí a metod odhadování určí, kolik lidí bude potřeba.

Plánování lidských zdrojů tedy zahrnuje:

- Stanovení organizačního plánu;
- Odhady budoucích aktivit;
- Plánování různých scénářů;
- Sběr a analýzu dat;
- Odhady budoucí poptávky a nabídky práce;
- Stanovení budoucích požadavků na pracovní sílu;
- Plánování činností;
- Realizaci plánů;
- Sledování a vyhodnocování.

Tyto aktivity jsou však často obtížně předvídatelné (Armstrong, Taylor, 2015).

Vytvoření popisu práce a specifikace požadavků

Po rozhodnutí o vypsání výběrového řízení se stanoví požadavky na pozici na základě popisu pracovního místa. I když by měly být pozice předem definovány, je důležité je upravit podle aktuálních potřeb (Janišová, Křivánek, 2013). Základní charakteristiky pozice jsou pak zahrnuty do nabídky zaměstnání, což umožňuje uchazečům rozhodnout, zda se na ni přihlásit (Koubek, 2015).

Specifikace požadavků dle Koubka (2015) mohou obsahovat následující prvky:

- Znalosti – informace, které uchazeč musí mít, aby mohl vykonávat práci;
- Dovednosti a schopnosti – konkrétní dovednosti a schopnosti, které uchazeč musí mít k úspěšnému plnění pracovních úkolů;
- Chování – požadavky na chování pro efektivní vykonávání práce, a to na základě analýzy úspěšných zaměstnanců v dané roli;
- Odborná příprava a výcvik – požadavky na vzdělání nebo odpovídající odborný výcvik;
- Praxe – předchozí zkušenosti a dosažené výsledky, které umožňují předpokládat kvalitnější výkon práce;
- Specifické požadavky – zvláštní dovednosti nebo znalosti požadované pro specifické úkoly, jako je například rozvoj nových služeb nebo produktů;
- Zvláštní požadavky – dodatečné podmínky, jako je cestování nebo specifický pracovní režim (Armstrong, Taylor, 2015).

Výběr vhodných kanálů a metod výběru

Dalším krokem ve výběru uchazečů je stanovení zdrojů a metod vyhledávání uchazečů. Nejprve je třeba se zaměřit na vnitřní zdroje uchazečů, případně zkusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili, nebo získat doporučení od stávajících zaměstnanců. Typickým postupem při hledání kandidátů je externí vyhledávání, které může probíhat online na různých internetových platformách, stejně jako prostřednictvím osobního kontaktu. Jedná se ale o dražší a taktéž občas zdlouhavější proces (Koubek, 2015). Pakliže

jde o výběr z vnitřních či vnějších zdrojů, oboje nese jisté výhody i nevýhody, které jsou popsány v tabulce 9.

Tabulka 9 Vyhledávání z vnitřních zdrojů – výhody, nevýhody

Výhody – obsazování z vnitřních zdrojů	Nevýhody – obsazování z vnitřních zdrojů
Lepší znalost zaměstnance	Nižší progresivita
Zaměstnanec zná firmu	Menší přínos nových informací a zkušeností
Naplnění kariérového růstu	Nižší motivace něco změnit
Snadná identifikace rozvojových potřeb	Povyšování bez zásluhy a předpokladů
Nižší investice	Menší nároky na výkon
Výhody – obsazování z vnějších zdrojů	Nevýhody – obsazování z vnějších zdrojů
Nové zkušenosti, rozšíření obzorů	Větší investice
Větší množství uchazečů a kontaktů	Delší čas na adaptaci a zapracování
Rychlejší a lepší výkon	Riziko jiné představy zaměstnance a zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování dle Janišové, Křivánka (2013)

Pro dnešní dobu je typické, že mnoho uchazečů o práci začíná své hledání online. Internetové platformy a profesní sociální sítě se stávají nepostradatelným nástrojem pro propojení zaměstnavatelů s potenciálními kandidáty. Je také nutné zvážit, které kanály a metody jsou nejvhodnější pro oslovení specifického typu kandidátů (Janišová, Křivánek, 2013). Detailnímu popisu metod vyhledávání zaměstnanců bude věnována kapitola 3.2.3 a 3.2.4.

Inzerce pracovních pozic

Pokud se bude jednat o výběr zaměstnanců z vnějších zdrojů, je nezbytné vytvořit vhodný inzerát, který osloví potenciální kandidáty a přiláká jejich pozornost. Inzerát by měl být taktéž v souladu s platnými zákony (Kocianová, 2010).

Měl by podle Kocianové (2010) obsahovat tyto informace:

- Nadpis inzerátu;
- Název organizace;
- Název a charakteristika pracovního místa včetně stručného popisu;

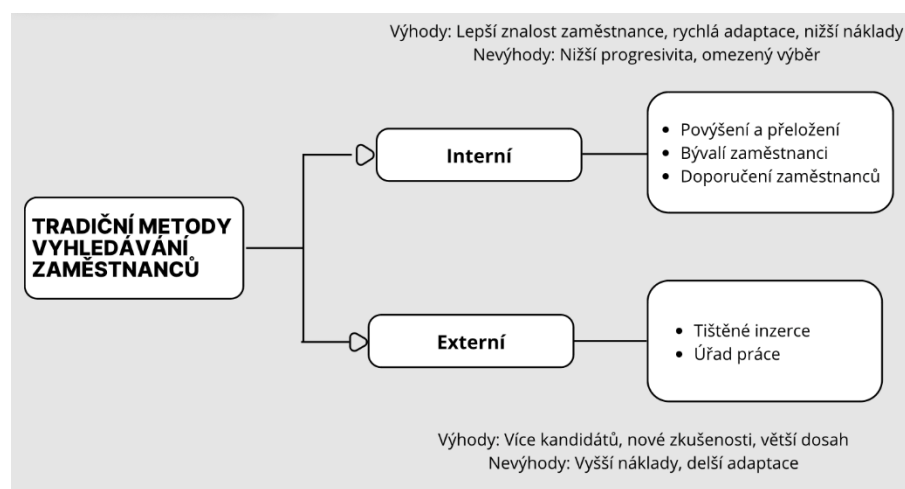
- Podmínky a možnosti na nabízené pracovní pozici (mzda, zaměstnanecké benefity, možnost rozvoje, místo výkonu práce);
- Požadavky na uchazeče (odborná kvalifikace, praxe, případně další potřebné kompetence);
- Informace o způsobu a termínu přihlášení (Kocianová, 2010);
- Kontakt na odpovědnou osobu (Armstrong, Taylor, 2015).

Co se týče samotného inzerátu na pracovní pozici, ve světě digitálních technologií, je nyní důležité, aby se zaměstnavatelé přizpůsobili nové generaci zaměstnanců, pokud to daná pozice umožňuje. Mladí lidé mají jiné preference, jako je flexibilní pracovní doba nebo práce na dálku (remote), které stále více stírají hranice mezi prací a osobním životem. Zaměstnavatelé by měli reflektovat tyto trendy a nabízet možnosti, jako je práce na dálku, aby přilákali a udrželi talentované zaměstnance (Soumyasanto, 2020).

3.2.3 Tradiční metody vyhledávání zaměstnanců

Dvořáková (2012) zdůrazňuje, že organizace musí konkurovat jiným zaměstnavatelům, aby efektivně oslovila uchazeče. Úspěšné vyhledávání závisí na správné volbě metod. Cílem je najít lidské zdroje, které mohou zahrnovat osoby hledající nové pracovní příležitosti, čerstvé absolventy, ženy po mateřské a rodičovské dovolené, evidované uchazeče na úřadu práce, osoby se zdravotním postižením, seniory a zahraniční pracovníky (Dvořáková, 2012). Tyto metody se dělí na interní a externí zdroje vyhledávání, které jsou vyobrazeny na obrázku 5.

Obrázek 5 Schéma jednotlivých tradičních metod vyhledávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle Bednáře (2021); Dvořákové (2012); Koubka (2015); Tegzeho (2018)

Interní vyhledávání

Firmy se nejprve snaží pokrýt volné pracovní místo vlastními zdroji. V menších firmách je však menší pravděpodobnost, že najdou vhodného kandidáta v rámci firmy, ve srovnání se středními nebo velkými podniky (Koubek, 2015).

- **Povýšení a přeložení**

Pracovní místo může být obsazeno také současnými zaměstnanci, prostřednictvím přímého kontaktování vhodného kandidáta, který je připraven přejít na uvolněnou nebo nově vytvořenou pozici (Šikýř, 2016). Mohou také hledat náročnější práci nebo být přesunuti v důsledku organizačních změn nebo technologického pokroku (Dědina, Cejthamr, 2005).

- **Bývalí zaměstnanci**

Vyhledávání zaměstnanců může zahrnovat kontaktování bývalých zaměstnanců, o kterých se ví, že pracovali dobře a mají potřebné kompetence. Pokud jsou stále v kontaktu s firmou, udržují si pozitivní vztah a neopustili firmu ve zlém, může být reálné je přesvědčit k návratu (Spáčilová, 2017).

- **Doporučení zaměstnanců**

Do interního vyhledávání patří i vyhledávání nových zaměstnanců prostřednictvím doporučení stávajících pracovníků. Tento způsob může být velmi efektivní, pokud jsou splněny určité podmínky. Především by měli být zaměstnanci spokojeni se svou prací a motivováni k doporučování. Ve velkých společnostech jako jsou korporace je za úspěšné výběrové řízení odměna za doporučení. Výše odměny se odvíjí od pozice, seniority apod. (Bednář, 2021).

Externí vyhledávání

Tegze (2018) nezapomíná ani na externí zdroje vyhledávání zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, je to časově i finančně náročnější. Zde existuje několik způsobů, jak zaměstnance získat. Běžnou praxí je, že zájemce o danou pozici kontaktuje firmu sám a společně s tím zašle životopis, případně motivační dopis (Tegze, 2018).

- **Tištěné inzerce**

Dříve bylo nalezení pracovních nabídek relativně snadné díky tomu, že firmy své inzeráty zveřejňovaly na vývěskách či v novinách nebo vkládaly do poštovních schránek (Koubek, 2015). Dnes je však tištěná inzerce pracovních pozic již ojedinělá, s výjimkou případů, kdy zákon předepisuje veřejnou soutěž, například pro obsazení ředitelských pozic ve státních organizacích (Tegze, 2018).

- **Úřad práce**

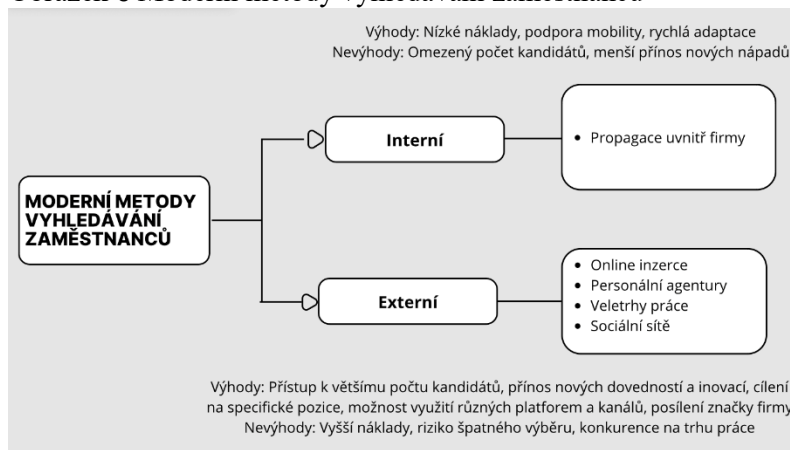
Úřady práce je nutné zmínit i přesto, že již nejsou zdaleka tak atraktivní formou vyhledávání zaměstnanců i zaměstnání, ale stále se jedná o velmi důležitou instituci. Úřad práce nabízí možnost bezplatné inzerce pracovních pozic, což může být užitečné pro hledání vhodných zaměstnanců. Tato metoda však může být pro zaměstnavatele náročná, protože přitahuje velké množství uchazečů, z nichž mnozí nemusí splňovat požadavky firmy. To znamená značné zatížení personalisty třízením nevhodných kandidátů. Navíc inzeráty mohou zůstat zveřejněné i po obsazení pozice, což může vést k dalším administrativním komplikacím (Bednář, 2021). Průzkum Randstad Employer Brand Research, který prováděla personální společnost Randstad z roku 2020 ukázal, že úřad práce pro vyhledávání práce využívá pouze 13 % zaměstnanců.

3.2.4 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců

V dnešní době digitálních technologií již převládají online inzerce. Ty umožňují firmám zveřejňovat nabídky pracovních míst globálně, což zvyšuje počet dostupných kandidátů. Internet a sociální sítě poskytují recruiterům obrovské množství informací, které jim umožňují vytvořit přesný profil kandidáta (Tegze, 2018).

Stejně jako u tradičních metod se využívají i zde interní a externí zdroje vyhledávání, jak je uvedeno na schématu, které je součástí obrázku 6.

Obrázek 6 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové (2012); Šikýře (2016); Tegzeho (2018)

Interní vyhledávání

Interní moderní metody vyhledávání jsou zaměřeny na efektivní využití zdrojů k nalezení kandidátů v rámci firmy pomocí moderních technologií. Jedná se především o sdílení volných pracovních míst prostřednictvím firemních intranetů či newsletterů (Šikýř, 2016).

▪ Propagace uvnitř firmy

Zaměstnanci mohou dle Šikýře (2016) získávat informace o volných pracovních pozicích například skrze firemní intranet, prostřednictvím e-mailových sdělení nebo na vývěškách a nástěnkách umístěných ve firemních prostorech. Další formou sdělení jsou firemní newslettery nebo pravidelné schůzky a setkání zaměstnanců.

Externí vyhledávání

V dnešním digitálním světě se využívají především k vyhledávání uchazečů o práci online nástroje, sociální sítě, či různé digitální platformy. Vzhledem k nedostatku uchazečů a velké konkurenci jsou nuceni firmy oslovovat vhodné kandidáty sami, případně prostřednictvím externích personálních agentur (Tegze, 2018).

▪ Online inzerce

V dalším průzkumu společnosti Randstad, tentokrát z roku 2022, bylo zjištěno, že 38 % Čechů hledá práci přímo na pracovních portálech jako jsou Jobs.cz, Indeed, Práce.cz, Startujobs.cz, kde mohou nabídky práce uveřejnit nové inovativní firmy. Pracovní portály

poskytují značnou výhodu, protože každý den nabízejí velké množství nových pracovních příležitostí. Uchazeči o zaměstnání mohou díky různým nástrojům a algoritmům přesně specifikovat své preference, jako je požadovaný obor, kvalifikace, typ úvazku nebo odměnu. 24 % zaměstnanců v Česku naopak používá k vyhledávání zaměstnání Google a 22 % uchazečů využívá kariérní stránky firem. Firmy většinou zveřejňují nabídky práce na vícero portálech, volí kombinaci pracovních portálů a kariérních stránek. Zveřejnění pracovních pozic je rychlé, někde i bezplatné a pro uchazeče je velmi snadné se s firmou spojit.

Nové kariérní platformy hrají významnou roli ve vyhledávání a výběru zaměstnanců, stejně jako v budování značky zaměstnavatele. V České republice působí dvě společnosti, a to Welcome to the Jungle a Cocuma. Tyto platformy poskytují obsah zaměřený na inspiraci lidí k profesnímu růstu a na podporu vyhledávání správných kandidátů prostřednictvím takzvaného employer branding, tedy budování značky zaměstnavatele a pro úspěšné vyhledávání vhodných kandidátů mohou mít tyto platformy značný vliv. Na firemních profilech představují potenciálním kandidátům zákulisí firemní kultury pomocí videí, fotografií a rozhovorů se zaměstnanci. Součástí je samozřejmě i inzerce volných pracovních míst (CzechCrunch, 2023).

▪ **Personální agentury**

Dle Dvořákové (2012) existují agentury specializující se na různé úrovně a typy pracovních pozic. Některé se zaměřují na manuální práce, manažerské pozice a administrativní role prostřednictvím databází zájemců. Další se specializují na střední management a pravidelně monitorují inzeráty nebo mají přístup k informacím o absolventech škol. Outplacementové společnosti se zaměřují na poradenství a přechodové služby pro střední až vrcholový management. Headhuntingové společnosti se specializují na nejvyšší úrovně, jako jsou seniorské a vrcholové pozice, a kladou důraz na diskretnost při vyhledávání vhodných kandidátů.

▪ **Veletrhy práce**

Firmy mají možnost prezentovat se a nabízet pracovní příležitosti na veletrzích práce, což přináší výhodu přímého kontaktu s uchazeči (Dvořáková, 2012). Příkladem takových akcí jsou veletrhy organizované vysokými školami, například veletrh ŠANCE na Vysoké škole ekonomické v Praze (VŠE, 2024) nebo Veletrh pracovních příležitostí na České zemědělské

univerzitě v Praze. Na těchto akcích mohou firmy představit spektrum pracovních pozic, informovat studenty o trainee programech a dalších možnostech spolupráce. Zástupci firem mají příležitost sdílet své praktické zkušenosti a identifikovat nové potenciální talenty.

Tyto veletrhy představují pro studenty šanci setkat se osobně se zástupci různých společností, porovnávat pracovní nabídky, získávat užitečné rady a informace a navazovat kontakty, které mohou zvýšit jejich šance na trhu práce (PEF, ČZU, 2024).

- **Sociální sítě**

Tegze (2018) uvádí, že kolem roku 2013–2014 začali HR recruiteři opouštět pracovní portály a zaměřili se spíše na sociální sítě jako Twitter, Facebook a LinkedIn. Tyto platformy umožňují rychlé doručení nabídek, širší dosah, přesné zacílení a práci s pasivními uchazeči. Kromě propagace pracovních pozic mohou firmy posilovat svou značku. Platforma Welcome to the Jungle (2020) uvádí, že v České republice má účet na LinkedInu přes 1,5 milionu uživatelů. Firma může prostřednictvím této sociální sítě automatizovaně zasílat pozvánky ke spojení. Díky detailním profilům uživatelů je pro personalisty nebo recruty snazší procházet profily potenciálních kandidátů a filtrovat spojení podle stanovených kritérií. Dalším způsobem, jak firmy mohou rozšiřovat svou síť kontaktů, je pravidelné publikování a sdílení obsahu. Tato síť jim zároveň dává příležitost k budování značky a image.

3.2.5 Umělá inteligence ve vyhledávání zaměstnanců

Digitální technologie zásadně ovlivňují všechny oblasti, od způsobu, jakým lidé komunikují, až po ekonomické prostředí, budoucnost práce a transformaci podniků. Rychle se měnící technologie přinášejí nové příležitosti a výhody (Soumyasanto, 2020). Digitalizace představuje proces transformace papírových dokumentů na elektronické verze (Urbancová, Vrabcová, 2023).

- **Umělá inteligence**

V posledních letech byl zaznamenán rapidní nárůst nových technologií spojených s umělou inteligencí (AI), které změnily oblast lidských zdrojů. Tyto technologie nabízejí nové efektivní nástroje, které nejen zrychlují a zpřesňují vyhledávání zaměstnanců, ale často je

i zcela automatizují. Cílem je eliminovat rutinní úkoly a chyby vzniklé manuální správou dat. Podle Tegzeho (2018) může šíření umělé inteligence vést k transformaci a možná i k úplnému nahrazení role recruitera. Umělá inteligence dokáže vytvářet nejlepší algoritmy pro vyhledávání talentů, ale stále existuje prostor pro lidský faktor. Lidé, kteří se věnují vyhledávání zaměstnanců, často dokážou posoudit potenciál a ochotu uchazečů i přes jejich nedokonalosti. Zároveň Tegze (2018) uvádí, že umělá inteligence neumí nahradit empatii, kterou přinášejí recruiteri. Proto by AI měla být vnímána spíše jako nástroj a podpora pro proces vyhledávání, nikoli jako jejich úplná náhrada. Konkrétní aplikace na bázi umělé inteligence jsou uvedeny v tabulce 10.

Tabulka 10 Příklady konkrétních aplikací či nástrojů sloužících pro vyhledávání zaměstnanců

Aplikace	Popis
Textio	Nástroj pro vytváření atraktivních inzerátů pracovních pozic pomocí analýzy jazyka. Identifikuje potenciálně nevhodné výrazy a doporučuje alternativy, které osloví širší spektrum uchazečů.
Entelo	Platforma pro vyhledávání talentů s využitím datových analýz a prediktivní technologie. Pomáhá organizacím identifikovat a oslovit nejvhodnější kandidáty na základě jejich odborných zkušeností a preferencí.
Beamery	CRM systém zaměřený na správu vztahů s potenciálními kandidáty. Umožňuje firmám budovat databáze kandidátů, sledovat komunikaci a optimalizovat celý proces hledání kandidátů.
Mya Systems	Chatbot specializovaný na komunikaci s uchazeči během hledání. Automatizuje zodpovídání dotazů, poskytuje informace o pozicích a plánuje další kroky v procesu.

Zdroj: vlastní zpracování dle Singapore Brand (2024)

Společnost Up Česká republika (2024) ve svém průzkumu zjistila, že 40 % personalistů se schyluje využívat ke své práci umělou inteligenci. Umělá inteligence přináší do práce personálního oddělení zásadní přínosy prostřednictvím automatizace rutinních úkolů, redukování chyb, zvýšení efektivity HR procesů a efektivního začlenění nových zaměstnanců (onboarding). Například využití chatbotů umožňuje rychle a efektivně odpovídat na časté otázky uchazečů. Analytické nástroje pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců zase umožňují lepší porozumění jejich pracovním výsledkům. Spokojenost se zkušenostmi s AI je až 80%.

Především pro velké personální agentury, kde čte jeden recruiter v korporátu 250 životopisů na jedno pracovní místo a průměrný čas na studování jednoho životopisu je 6-8 sekund, může AI znamenat ušetření času i nákladů. Otázkou je zacházení s citlivými daty a ochrana

soukromí (Eset, 2024). Umělá inteligence může pomoci s činnostmi jako je sestavování inzerátů, vyhledávání konkrétních pojmů, zkušeností, znalostí nebo dovedností, třídít e-maily, hledat zdroje a ověřovat informace. Personální agentura Grafton Recruitment provedla v roce 2024 průzkum, který byl zrealizován mezi personalisty z 328 středních a velkých společností. Z obrázku 7 je tedy patrné, že pro vyhledávání je tato technologie velmi nápomocná.

Obrázek 7 Využití AI v HR



Zdroj: Grafton, 2024

Zájem HR manažerů o tuto technologii by do budoucna mohl být ovlivněn nedávno přijatým evropským zákonem o umělé inteligenci, který stanovuje různá rizika pro jednotlivé aplikace. Zaměstnanci také projevují zdrženlivost vůči umělé inteligenci. Ačkoli obecně vnímají tuto technologii pozitivně, považují její použití při komunikaci o budoucích pracovních příležitostech za málo osobní (Grafton, 2024). Otázkou je také screening sociálních sítí, který mohou recruiteři při vyhledávání provádět, a může vyvolávat obavy o soukromí, právní důsledky, přesnost informací, možnost diskriminace a zkreslení skutečného obrazu kandidáta. Tato praxe může narušit důvěru, vést k nesprávným rozhodnutím a ohrozit spravedlivost procesu, což zdůrazňuje potřebu etických a pečlivých postupů (Baykal, 2020).

▪ Applicant Tracking Systems (ATS)

Další moderní metodou využívanou pro vyhledávání je Applicant Tracking System (ATS). Tento systém centralizuje správu kandidátů na jednom místě, umožňuje organizování pohovorů, zapojení manažerů do vyhledávání a integraci s různými pracovními portály.

ATS propojuje také profily kandidátů na LinkedInu a kariérních stránek společnosti. Systém udržuje přehled o probíhajících pohovorech a upozorňuje na vhodný čas pro komunikaci s kandidáty. Dále automatizuje pomocí pluginu inzerování pracovních pozic, importuje odpovědi zájemců, zasílá emailové notifikace a zajišťuje automatizaci souhlasu se zpracováním osobních údajů. ATS také umožňuje masové akce jako hromadné a personalizované emaily, sdílení uchazečů s manažery a podporuje přímé oslovování kandidátů efektivním vyhledáváním a integrací s LinkedIn. Kromě toho obsahuje vlastní databázi uchazečů a detailní informace o průběhu aktivit vyhledávání, což umožňuje generování přehledných statistik (Datacruit, 2024).

Mezi nejznámější používané ATS systémy patří Datacruit (Datacruit, 2025), Workday Recruiting, Greenhouse, Lever, iCIMS, Jobvite, BambooHR nebo Recruitee (Strauss, 2024). Z výzkumu z roku 2022 provedený Miroslavou Peichevou týkající se analýzy ATS, konkrétně systému BambooHR vyplynulo, že ATS zvyšuje časovou efektivitu tím, že organizacím poskytuje přehled o tom, kolik času stráví v každé fázi vyhledávání, což umožňuje optimalizaci celého procesu. Dále identifikuje nejefektivnější zdroje, což pomáhá zaměřit pozornost na nejvhodnější platformy. Data z ATS také reflektují pověst organizace mezi kandidáty, což může motivovat ke zlepšení firemního image. Systém poskytuje údaje o výkonu nových zaměstnanců, které jsou důležité pro zdokonalení vyhledávání a zajištění, že jsou vybíráni správní kandidáti. Kromě toho udržuje historii komunikace s kandidáty, což zvyšuje jejich celkový zážitek, a zahrnuje strukturované údaje z rozhovorů, které zajišťují spravedlivé hodnocení kandidátů.

3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je proces, kterým organizace hledá nejvhodnější kandidáty pro konkrétní pracovní pozice (Armstrong, Taylor, 2015). Tabulka 11 obsahuje definice procesu výběru zaměstnanců od různých autorů.

Tabulka 11 Definice výběru zaměstnanců dle jednotlivých autorů

Autor	Definice
Barták, 2023	Soubor metod a technik zaměřených na uspokojování potřeb organizace v oblasti struktury, kvantity a kvality lidských zdrojů.
Armstrong, Taylor, 2015	Odhadnutí vhodnosti uchazečů na základě předpovědí, jak úspěšně budou vykonávat danou práci, přičemž se hodnotí, jak jejich znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti a kvalifikace odpovídají požadavkům na zaměstnance.
Bělohlávek, 2016	Proces výběru zaměstnanců, který vychází z požadovaných kompetencí a zaměřuje se na nalezení uchazeče, který těmto kompetencím vyhovuje.
Srpová a kol., 2020	Rozhodovací proces, který určuje, jaký uchazeč o zaměstnání nejlépe splňuje požadavky na základě určených metod.
Ruban, Khovanskaya, 2019	Proces efektivního výběru nejvhodnějších kandidátů na konkrétní pracovní pozice, zahrnující metody k přilákání velkého počtu uchazečů a zajištění organizační efektivity.
Pujiono, Yetri, Amiruddin, 2022	Proces výběru nejlepších kandidátů na pracovní pozici na základě konkrétních kritérií, jako jsou testy, pohovory a kvalifikace, s cílem zajistit vynikající výkon pracovníků.

Zdroj: vlastní zpracování dle Bartáka (2023), Taylora, Armstronga (2015), Bělohlávky (2016), Srpové (2020), Rubana, Khovanskaya (2019), Pujionoha, Yetriho, Amiruddina (2022)

Z definic v tabulce 11 vyplývá, že výběr zaměstnanců je proces, při kterém organizace posuzuje a vybírá vhodné kandidáty na otevřené pracovní pozice. Cílem tohoto procesu je najít jednotlivce, kteří nejlépe odpovídají požadavkům dané pozice, a to z hlediska jejich dovedností, zkušeností, kvalifikací, osobnostních rysů a dalších kompetencí. Dle Pujiona, Yetriho a Amiruddina (2022) jsou prostředkem pro výběr zaměstnanců testy nebo pohovory.

Šikýř (2014) doplňuje, že vhodný kandidát by měl nejen splňovat odborné kvalifikace, ale také přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů, přijímat hodnoty pracovního týmu a organizace a podporovat týmovou a organizační kulturu.

3.3.1 Proces výběru zaměstnanců

Šikýř (2014) zdůrazňuje, že výběrové řízení je často náchylné k chybám. Je proto důležité pečlivě zvážit, zda je nutné obsadit pozici novým zaměstnancem a taktéž přesně definovat její účel a cíle a plánovat její vývoj v čase. Postup výběru zaměstnance dle Šikýře (2016) je znázorněn na obrázku 8.

Obrázek 8 Postup výběru zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýře (2016)

Jak bylo uvedeno v kapitole 3.2 o vyhledávání zaměstnanců, je důležité mít jasné definované jednotlivé kroky tohoto procesu. Tím se firma vyhne zbytečným diskusím a časovým ztrátám při obsazování nových nebo uvolněných pracovních míst a přiřazování jejich zodpovědností. Je také důležité zdůraznit, že náročnost a délka výběrového řízení by měla odpovídat náročnosti obsazované pracovní pozice (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Délka výběrového řízení se v soukromém sektoru liší v závislosti na pozici, požadavcích na kandidáty a interních procesech společnosti. Dle průzkumu agentury Gratfon Recruitment z roku 2023, u juniorních pozic bývá výběrové řízení rychlejší, často zakončené během dvou týdnů, zatímco obsazení seniorních a manažerských pozic může trvat i několik měsíců kvůli většímu počtu výběrových kol a důkladnějšímu prověrování kandidátů. Rychlost rozhodování je zásadní, protože delší procesy mohou vést ke ztrátě kvalitních uchazečů, kteří mezitím obdrží nabídky od jiných zaměstnavatelů.

Na rozdíl od soukromého sektoru je v některých oblastech veřejného sektoru výběrové řízení zákonnou povinností. Typicky se to týká úředníků územních samosprávných celků, kde je proces výběru zaměstnanců přesně stanoven legislativou. Tuto oblast upravuje § 7 odst. 1 zákona č. 312/2003 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 46/2004 Sb.

3.3.2 Selektce a hodnocení životopisů

Hodnocení životopisů uchazečů o zaměstnání je metoda výběru zaměstnanců, používaná jak při předběžném, tak finálním výběru kandidátů (Šikýř, 2016). Životopisy jsou obvykle zasílány elektronicky (e-mailem, firemními weby, pracovními portály) nebo jako odkazy na LinkedIn. Personalisté mohou uchazeče buď pozvat k dalšímu kroku, nebo je automaticky odmítnout. Na LinkedIn je možné také generovat životopisy ve formátu žádoucím pro odesílání (LinkedIn, 2024). Pokud personalista rozhodne, že konkrétní uchazeč není vhodný a neodpovídá stanoveným požadavkům, může ho zařadit do dvou kategorií – buď jako potenciálně vhodného pro budoucí příležitosti, nebo jako nevhodného pro aktuální ani budoucí pozice ve firmě (Pilařová, 2016). Díky automatizaci mohou také uchazeče odmítnout pomocí automatické zprávy. Optimální počet uchazečů na jednu pracovní pozici by měl být mezi čtyřmi a osmi, protože vyšší počet by mohl snížit efektivitu výběrového procesu (Armstrong, Taylor, 2015).

Telefonický screening

Velmi důležitá je důvěryhodnost informací v životopise a motivace uchazeče pro nabízenou práci a firmu. Další krok je tedy telefonický rozhovor, který slouží k ověření informací ze životopisu, aktuálního zájmu o práci a motivace k práci v konkrétní firmě. Uchazeči často zvažují více nabídek najednou, a je také důležité zjistit jejich očekávání ohledně nástupu a finančního ohodnocení, aby odpovídala představám firmy. Dále se pak domluví na dalším postupu a termínu osobního pohovoru (Pilařová, 2016).

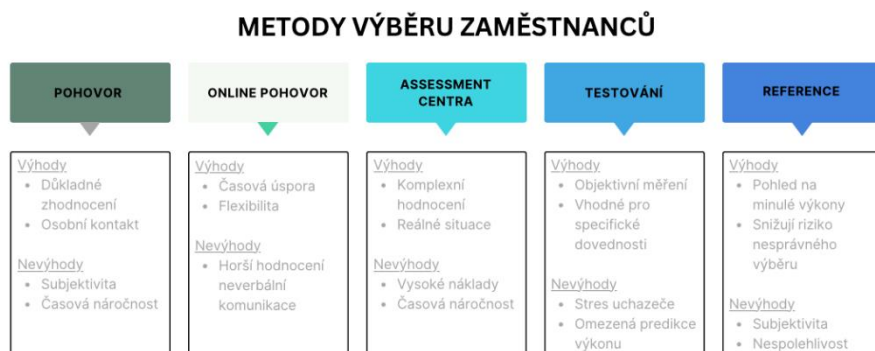
3.3.3 Metody výběru zaměstnanců

Tradiční metody výběru zaměstnanců se zaměřují na posouzení vhodnosti kandidátů pro danou pracovní pozici a na předpověď jejich budoucího výkonu. Mezi nejběžněji používané

metody patří dotazníky, osobní pohovory, hodnocení referencí nebo výběrové testy (Šikýř, 2016).

Existuje několik metod výběru zaměstnanců, které jsou pro vizuální přehlednost znázorněny na obrázku 9. Ty budou detailněji zpracovány níže.

Obrázek 9 Metody výběru zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2015); Mikuláščíka (2015); Šikýře (2016)

Pohovor

Dle Šikýře (2016) začíná samotné výběrové řízení výběrovým pohovorem. Jedná se o osobní setkání mezi zástupci zaměstnavatele, zpravidla manažer nebo vedoucí oddělení a personalistou a vybraným uchazečem, který prošel předběžným výběrem na základě hodnocení životopisu a splňuje požadavky na zaměstnání. Armstrong s Taylorem (2015) doplňují, že délka pohovorů s uchazečem závisí na povaze pracovního místa. Pro standardní pozice obvykle postačí třicet minut, zatímco pro specifické nebo náročnější pozice to může být šedesát minut nebo více (Armstrong, Taylor, 2015). Pohovor je považován za nejúčinnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje důkladné zhodnocení odborných schopností a potenciálu kandidátů pro požadovanou práci (Šikýř, 2016). Pohovor rovněž poskytuje podrobnější a konkrétnější informace o schopnostech, postojích, zkušenostech a osobních vlastnostech uchazeče, které lze získat pouze při osobním setkání. Zkušenosti recruiterů jsou také schopni posoudit, zda uchazeč zapadne do týmu a souzní s firemní kulturou (Armstrong, Taylor, 2015).

Pohovor může být buď strukturovaný, nebo nestrukturovaný. Strukturovaný pohovor se vyznačuje předem připravenými otázkami, modelovými odpověďmi, pevně stanoveným pořadím otázek a časovým rámcem. Nestrukturovaný pohovor na druhou stranu probíhá bez

detailní přípravy, zaměřuje se na hlavní cíl pohovoru a na reakce uchazeče. Oba typy pohovorů mohou být vedeny buď jako individuální rozhovor mezi jedním tazatelem a uchazečem, nebo jako skupinový pohovor s více tazateli či před komisí (Šikýř, 2016).

Struktura výběrového pohovoru by měla být dle Šikýře (2016) následující:

Úvod – přivítání, představení zaměstnavatele

Účel obsazení pozice – podmínky práce, představení uchazeče

Účel pohovoru – ověření údajů, posouzení způsobilosti a motivace, diskuse o podmínkách a odpovědi na otázky uchazeče

Závěr – dohoda o dalším postupu, poděkování, informace o výsledcích

Zásadní je první dojem, který ovlivňuje nejen vnímání kandidáta o firmě, ale i celkový úspěch výběrového procesu. Nervozita je u většiny uchazečů přirozenou součástí pohovoru, a právě způsob vedení rozhovoru může tuto nervozitu zmírnit nebo naopak prohloubit. Přátelský a profesionální přístup recruitera nejen snižuje napětí, ale také vytváří atmosféru, ve které se kandidát cítí pohodlněji a dokáže lépe prezentovat své schopnosti a zkušenosti (Tegze, 2018).

Online pohovory

Pohovory s kandidáty mohou být přesunuty do online prostředí, konající se prostřednictvím aplikací jako Microsoft Teams, Zoom, Google Meets nebo Skype. Jedná se o efektivní a flexibilní úsporu času. Dle portálu Welcome to the Jungle (2020) ušetří kandidátům čas cestou do kanceláří, zároveň se ve svém přirozeném prostředí cítí lépe a uvolněně. Na druhou stranu osobní setkání umožňuje získat komplexnější obraz o kandidátovi, například jak se chová, jak je oblečený nebo jak reaguje na různé informace – tyto aspekty je těžší vyhodnotit během online rozhovoru. V průběhu pandemie COVID-19 se ukázalo, že video pohovory jsou účinným nástrojem pro vyhledávání, zvláště když nebylo možné provádět osobní setkání (Bloom, Joshi, Spencer, Gaetke-Udager, Cohan, 2020).

Assesment centra

Assesment centra jsou rozsáhlé metody výběru, které mohou trvat od půl dne do tří dnů. Během nich jsou účastníci aktivně zapojeni do různých situací, jako jsou rozhovory, analýzy,

prezentace nebo skupinové práce. Cílem personalistů je na základě těchto aktivit posoudit, jak dobře jednotliví účastníci odpovídají požadavkům dané pozice. Hodnotitelé, včetně personálního manažera, nadřízeného, odborníka a psychologů, sledují a hodnotí průběh aktivit a interakce účastníků. Assessment centra mohou být zaměřena na osobnostní vlastnosti nebo specifické dovednosti potřebné pro danou pozici (Mikuláščík, 2015). Zahrnují individuální i skupinové úkoly a jsou často využívána pro výběr manažerů, projektových pracovníků a specializovaných pozic, jako jsou piloti (Lorenz, Rohrschneider, 2005). Ideální počet účastníků by měl být mezi deseti až čtrnácti (Mikuláščík, 2015).

Platforma Welcome to the Jungle (2021) popisuje assessment centrum jako intenzivní proces, kde se nejprve účastníci představují a sdílí o sobě základní informace. Následuje řešení skupinových úkolů, které hodnotitelé sledují z hlediska spolupráce a praktického využití znalostí. Během toho mohou nastat nečekané změny úkolů či podmínek, aby se testovaly schopnosti reakce pod tlakem. Kromě toho jsou účastníci testováni i individuálně, například z cizího jazyka nebo jiných potřebných dovedností.

Testování

Koubek (2015) udává, že kromě assessment center se kandidáti mohou testovat pomocí dalších metod, sloužící jako doplňkové nástroje při výběru pracovníků. Mezi tyto metody patří:

- Testy inteligence – posuzují schopnost myslet a plnit specifické duševní požadavky;
- Testy schopností – hodnotí schopnosti jedince a jejich potenciál k rozvoji, jako jsou mechanické a motorické dovednosti, zručnost nebo prostorová orientace;
- Testy znalostí a dovedností – měří hloubku znalostí a ovládání odborných dovedností;
- Testy osobnosti – analyzuje osobnost uchazeče, včetně základních vlastností jako extroverze/introverze nebo racionálnosti/emocionality.

Tyto testy poskytují další úhly pohledu na kandidáty a pomáhají hodnotitelům lépe porozumět jejich schopnostem a osobnostním charakteristikám v kontextu pracovního prostředí (Koubek, 2015).

Reference

Reference jsou ústní nebo písemné posudky od bývalých nadřízených nebo odborníků. Mohou obsahovat subjektivní názory, ale pokud pocházejí od důvěryhodných zdrojů, mohou být cenné (Bělohávek, 2016). Pomáhají snížit rizika spojená s nesprávným výběrem zaměstnanců tím, že poskytují pohled na silné a slabé stránky, úspěchy a motivaci kandidáta. Je důležité se ptát na konkrétní informace, jako jsou profesní dovednosti a důvody pro odchod z předchozího zaměstnání (Almacareer.cz, 2023). Tato metoda je běžná v USA, ale v Česku není tak rozšířená (Koubek, 2015).

Umělá inteligence

Stejně jako u vyhledávání zaměstnanců, tak i ve fázi výběru zaměstnanců je možné využít aplikace na bázi umělé inteligence. Moderním organizacím umožňují efektivnější a přesnější rozhodování v procesu výběru kandidátů. Tyto technologie využívají strojové učení, algoritmy a analýzu dat, aby usnadnily hodnocení uchazečů a zlepšily shodu mezi požadavky pozice a schopnostmi kandidátů (Singapore Brand, 2024). Příklady těchto aplikací jsou uvedeny v tabulce 12.

Tabulka 12 Příklady konkrétních aplikací či nástrojů sloužící pro vyhledávání zaměstnanců

Aplikace	Popis
HireVue	Platforma umožňující vedení video pohovorů a automatizované hodnocení odpovědí kandidátů. Analyzuje verbální i neverbální projevy a poskytuje objektivní vhled do schopností uchazečů, čímž zrychluje proces hodnocení.
Ideal	Specializovaný nástroj na automatizaci screeningu kandidátů. Pomocí strojového učení analyzuje životopisy a dokumenty, aby identifikoval nejvhodnější uchazeče podle předem stanovených kritérií.
Entelo Envoy	Rozšíření platformy Entelo, které využívá prediktivní analýzy k hodnocení kvalifikace a shodu kandidátů s potřebami firmy. Minimalizuje časovou náročnost výběru a podporuje rychlá rozhodnutí.

Zdroj: vlastní zpracování dle Singapore Brand (2024)

3.3.4 Rozhodnutí o přijetí

Pokud vybraný uchazeč úspěšně projde výběrovým řízením, včetně pohovorů a testováním, a splní všechny požadavky dle daných kritérií, následuje telefonická nebo písemná předběžná nabídka zaměstnání. Je také dobré mít v záloze jednoho nebo dva další kandidáty pro případ, že by nabídka nebyla přijata. V některých případech může být uchazeč ponechán

v evidenci pro budoucí pracovní příležitosti, pokud jeho profil odpovídá jiným potenciálním otevřeným pozicím (Armstrong, Taylor, 2015).

V praxi personalisté nejprve informují kandidáta o jeho přijetí telefonicky. Následně mu zašlou písemnou nabídku, obvykle emailem, kde je uvedena mzda, případné bonusy a datum nástupu. V této fázi má kandidát možnost vyjednávat lepší podmínky, například vyšší mzdu (HAYS, 2024).

Při nástupu do zaměstnání se s nově přijatým zaměstnancem podepisuje pracovní smlouva, případně mzdový výměr.

Dle Armstronga a Taylora (2015) by měla pracovní smlouva obsahovat tyto náležitosti:

- Název práce či pozice;
- Pracovní úkoly a povinnosti;
- Datum zahájení pracovního poměru;
- Mzdový či platový tarif, příplatky, způsob a termín výplaty mzdy / platu;
- Pracovní doba včetně přestávek v práci, případně směny;
- Organizace práce (Počet dnů dovolené apod.);
- Výpovědní lhůta;
- Pravidla pro vykonávání práce;
- Úprava týkající se ukončení pracovního poměru;
- Práva zaměstnavatele měnit podmínky pracovní smlouvy.

4 Vlastní práce

Vlastní část práce se zaměřuje na proces vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti XYZ, s.r.o. Tato část vychází z teoretických východisek popsaných v předchozích kapitolách. Při zpracování jednotlivých kapitol byly využity veřejně dostupné materiály, interní podklady, výsledky kvalitativního výzkumu, zahrnující rozhovory se zástupci HR oddělení a taktéž výsledky kvantitativního výzkumu, a to konkrétně dotazníkového šetření.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost XYZ, s.r.o. je součástí globální poradenské sítě, která poskytuje služby v oblasti auditu, daní, účetnictví, mezd a dalších konzultačních oblastí. Od roku 2024 působí i na americkém trhu.

Firma byla založena ve 40. letech 20. století ve Francii a postupně se rozrostla do více než 100 zemí po celém světě. V České republice působí od roku 1994 a aktuálně zaměstnává přibližně 250 odborníků. Jediná pobočka v Česku se nachází v Praze. Podle definice Ministerstva průmyslu a obchodu (2025) se společnost řadí mezi střední podniky.

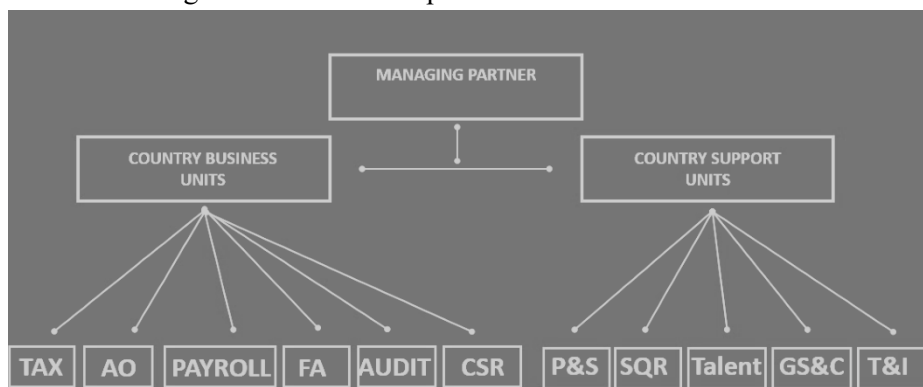
Mezi její hlavní cíle patří:

- Zachování vysoké kvality poskytovaných služeb;
- Investice do inovací a nových technologií;
- Budování dlouhodobých vztahů s klienty a jejich podpora při dosahování strategických cílů;
- Důraz na diverzitu, inkluzi a odpovědnost vůči životnímu prostředí.

4.1.1 Organizační struktura ve společnosti

Společnost má jasně rozdělenou organizační strukturu, která pomáhá zajistit hladké fungování všech jejích činností. Daná organizační struktura je vyobrazena na obrázku 10. Struktura je rozdělena na dvě hlavní části – oddělení, které zajišťují hlavní služby pro klienty a podpůrné oddělení, které poskytují potřebné zázemí a podporu celé společnosti.

Obrázek 10 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů (2024)

1. Country Business Units

Tato sekce se zaměřuje na hlavní obchodní aktivity společnosti. Obsahuje oddělení jako:

- TAX – Daňové poradenství
- AO – účetnictví a outsourcing
- PAYROLL – Správa mezd a personální agendy
- FA – Financial Advisory (finanční poradenství)
- AUDIT – Audit
- CSR – Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firmy)

Každé z těchto oddělení je zaměřeno na poskytování specifických odborných služeb klientům.

2. Country Support Units

Tato sekce poskytuje podporu celé společnosti a zahrnuje oddělení:

- Talent – Řízení lidských zdrojů a rozvoj talentů
- GS&C – Global Services & Communication (globální služby a komunikace)
- T&I – Technology & Innovation (technologie a inovace)

Nejvýše postavenou osobou ve společnosti je řídicí partner, který zodpovídá a dohlíží na celkový chod organizace.

Pod ním následuje hierarchie pozic, které jsou společné pro všechna oddělení a zahrnují:

1. **Partner** – vysoce postavená pozice zodpovědná za chod celého oddělení v rámci země;
2. **Senior Manažer** – tato pozice zahrnuje vedení oddělení, klientské vztahy a komunikaci s vedením společnosti;
3. **Manažer 1, Manažer 2 a Manažer 3** – manažeři zodpovídají za řízení týmů a plnění cílů oddělení a kontrolu kvality, ale také se zaměřují na komunikaci s novými klienty a řeší smluvní dokumentaci;
4. **Senior 1, Senior 2 a Senior 3** – pozice s rozsáhlými zkušenostmi, zaměřené na kontrolu správnosti zpracování a odbornou podporu asistentů v případě nejasností;
5. **Asistent 1 a Asistent 2** – pozice zaměřené na provádění konkrétních úkolů pod dohledem seniorních kolegů;
6. **Administrative Assistant** – podpůrná role v každém oddělení zaměřená na každodenní administrativu.

Na základě této hierarchie pak zaměstnanci vykonávají různé činnosti podle toho, v jakém oddělení pracují. Například účetní zpracovávají účetnictví klientům, mzdové účetní řeší výpočty mezd a související agendu, daňoví poradci se zaměřují na daně, auditori provádějí kontroly účetních závěrek a konzultanti v oblasti ESG se věnují tématům udržitelnosti. Každý zaměstnanec má podle své pozice a specializace jiné úkoly a zodpovědnosti.

Zaměstnanci společnosti byli pro účely této práce rozděleni do čtyř generací: Generace Z (18–29 let), Generace Y (30–43 let), Generace X (44–60 let) a Baby Boomers (61 a více let) (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

Největší podíl tvoří Generace Z, tedy mladší zaměstnanci, kteří teprve získávají pracovní zkušenosti. Generace Y zahrnuje zaměstnance ve středním věku, kteří mají praxi a často zastávají vyšší pozice. Generace X je zastoupena menším počtem zaměstnanců, ale díky svým zkušenostem často pracují na vyšších seniorních či manažerských pozicích. Baby Boomers jsou ve firmě zastoupeni pouze dvěma zaměstnankyněmi.

Věková struktura v tabulce 13 ukazuje, že ve firmě převažují mladší generace, což ovlivňuje pracovní prostředí a firemní kulturu.

Tabulka 13 Věková struktura zaměstnanců

Pohlaví	Generace Z (18-29 let)	Generace Y (30-43 let)	Generace X (44-60 let)	Baby Boomers (61 a více let)
Muž	31	16	12	0
Žena	88	57	40	2

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů (2024)

Největší část zaměstnanců je zaměstnána na hlavní pracovní poměr (HPP), což představuje přibližně polovinu všech pracovníků. Dále jsou zastoupeny flexibilní formy zaměstnání, jako je dohoda o provedení práce (DPP) a dohoda o pracovní činnosti (DPČ), které využívají zejména pracovníci na částečný úvazek.

V rámci zkrácených úvazků jsou nejčastější úvazky na 0,75 a 0,5, které poskytují možnost lepšího sladění pracovního a osobního života, což oceňují například rodiče malých dětí. Celková struktura pracovních úvazků ukazuje, že firma kombinuje stabilní zaměstnanecké poměry s flexibilními formami práce, což jí umožňuje lépe reagovat na potřeby zaměstnanců i požadavky daných oddělení. Složení pracovních úvazků je uvedeno v tabulce 14.

Tabulka 14 Složení pracovních úvazků

Typ úvazku	Počet zaměstnanců
Hlavní pracovní poměr (HPP)	181
Dohoda o provedení práce (DPP)	21
Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)	15
Zkrácený úvazek	29

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů (2025)

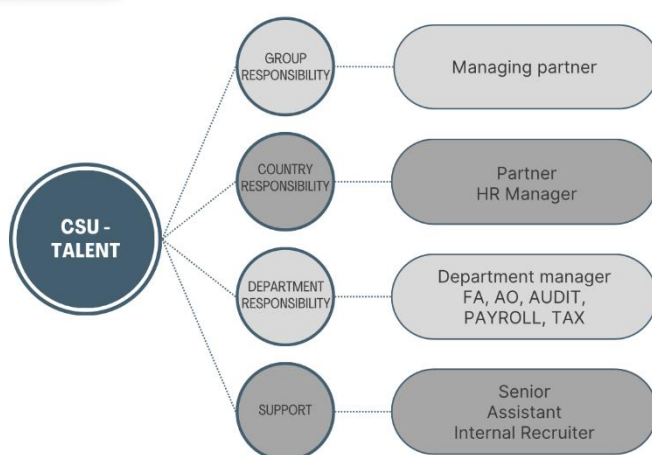
Během posledních šesti měsíců do společnosti nastoupilo 41 nových zaměstnanců, zatímco 28 pracovníků odešlo. Díky tomu se celkový počet zaměstnanců zvýšil na 246, což znamená, že oproti minulému období firma mírně posílila svůj tým.

Fluktuace za toto období dosahuje 11,69 %, což naznačuje přirozený pohyb zaměstnanců. I když firma prochází určitou obměnou, dokáže efektivně nahrazovat odcházející pracovníky a udržet si stabilitu. Přijímání nových lidí zároveň naznačuje, že společnost se aktivně rozvíjí a přizpůsobuje své personální potřeby aktuální situaci na trhu práce (Gregorová, 2022).

4.1.2 Struktura HR oddělení

HR oddělení (na skupinové úrovni Talent) zajišťuje činnosti spojené s vyhledáváním a výběrem zaměstnanců, péčí o zaměstnance a jejich rozvojem. Struktura oddělení vychází z organigramu, který je vyobrazen na obrázku 11. V čele stojí řídicí partner, který zastupuje oddělení na celosvětové úrovni. Za Českou republiku je zodpovědný daný partner. Samotné HR oddělení zahrnuje čtyři hlavní role, které spolupracují jak mezi sebou, tak s ostatními odděleními ve firmě.

Obrázek 11 Organizační struktura HR oddělení



Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů (2024)

HR manažer

HR manažer řídí celé HR oddělení a dohlíží na všechny procesy, jako je vyhledávání a výběr zaměstnanců, školení, hodnocení zaměstnanců a plánování jejich rozvoje. Zastupuje HR oddělení před vedením společnosti a komunikuje s hlavními zástupci jednotlivých oddělení. Věnuje se také organizaci hodnocení zaměstnanců.

HR senior

HR senior zajišťuje podporu HR manažera v každodenní práci. Dále se věnuje novým zaměstnancům ve společnosti v podobně školení pro nováčky a administrativě při nástupu a odchodu zaměstnance a dále spolupracuje s HR manažerem na hodnocení zaměstnanců. Pomáhá také při komunikaci s jednotlivými odděleními a zajišťuje koordinaci procesu

vyhledávání a výběru zaměstnanců, tedy zveřejňování pracovních nabídek, organizaci a účast na pohovorech.

HR asistent

HR asistent je zodpovědný za administrativní podporu celého HR oddělení, například správu zaměstnaneckých dokumentů, evidenci a komunikaci s novými i stávajícími zaměstnanci. Spolupracuje na organizaci školení a dalších HR aktivit, jako je správa benefitů nebo přítomnost na veletrzích na vysokých školách, kterých se společnost účastní. Dále se podílí na vyhledávání a výběru zaměstnanců jako je preselekce, kontaktování uchazečů, organizace pohovorů apod.

Interní recruiter

Společně s HR seniorem se interní recruiter podílí na vyhledávání a výběru nových zaměstnanců, od zveřejňování pracovních nabídek po organizaci pohovorů, kterých se i účastní. Účastní se veletrhů práce konaných na vysokých školách. Interní recruiter zároveň působí i jako interní kouč pro pozice Senior a výše.

Mzdy nejsou zajišťovány přímo HR oddělením, ale externí mzdovou účetní, HR oddělení pouze sumarizuje podklady ke mzdám. Zaměstnanci zároveň nemohou komunikovat se mzdovou účetní napřímo. Veškeré požadavky a dotazy týkající se mezd jsou komunikovány prostřednictvím HR oddělení, které funguje jako zprostředkovatel mezi zaměstnanci a externím mzdovou účetní.

4.2 Současný stav vyhledávání zaměstnanců ve společnosti

Informace o současném stavu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti byly získány prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s HR manažerem a HR recruiterkou.

Cílem rozhovoru s HR manažerkou bylo podrobně popsat proces vyhledávání a výběru zaměstnanců, a zároveň pochopit, jaké metody a přístupy jsou v současnosti využívány. HR manažerka pracuje ve společnosti již 15 let. Během svého působení ve společnosti prošla různými pozicemi, od asistentky na recepci přes HR asistenta a seniora, což jí poskytlo

hluboký vhled do fungování celé společnosti. Na pozici HR manažerky působí posledních 5 let.

Rozhovor s HR recruiterkou se zaměřoval především na praktickou stránku spojenou s vyhledáváním a výběrem zaměstnanců, včetně metod oslovování kandidátů, způsobů vedení pohovorů a komunikace s kandidáty. HR recruiterka pracuje ve společnosti již 8 let a před nástupem do této role získala cenné zkušenosti v personálních agenturách. Její pohled obohatil výzkum o konkrétní příklady a praktické zkušenosti z oblasti HR.

Cílem pozice HR recruiterky je porozumět firemním hodnotám, pracovním náplním a požadavkům jednotlivých týmů, aby dokázal identifikovat vhodné kandidáty na trhu. Je zodpovědná za oslovení kandidátů, prezentaci nabízené pracovní pozice a provedení prvního screeningu uchazečů. Následně předává vybrané kandidáty manažerovi oddělení, se kterým úzce spolupracuje při jejich hodnocení. Po přijetí kandidáta zajišťuje plynulost celého procesu až do jeho nástupu.

Hlavní fáze procesu, které HR recruiterka zastřešuje, zahrnují vyhledávání kandidátů (prostřednictvím inzerce, LinkedIn a networkingu), selekci životopisů, telefonické screeningu a vedení pohovorů. Součástí její pozice je také pravidelné poskytování informací manažerům oddělení o situaci na pracovním trhu a konzultace při specifikaci požadavků na obsazované pozice. Blízká spolupráce mezi HR týmem a manažery jednotlivých oddělení je zásadní pro zajištění efektivity a kvality celého výběrového procesu.

4.2.1 Analýza pracovního místa

Plánování lidských zdrojů ve společnosti probíhá ve spolupráci mezi HR oddělením, vedoucími jednotlivých týmů a vedoucími partnery. Cílem je zajistit odpovídající personální obsazení s ohledem na potřeby týmů, náhrady za odcházející zaměstnance nebo rostoucí nároky spojené s novými klienty.

Plánování probíhá na roční bázi v rámci tvorby rozpočtů, přičemž se zohledňuje očekávaný růst jednotlivých oddělení a předpokládané procentuální navýšení personálních kapacit. Mezi hlavní faktory ovlivňující plánování patří fluktuace, sezónnost, růst společnosti a specifika práce, například vyšší míra odchodů na seniorních pozicích v auditu. Dalším

faktorem je také vysoké procento žen mezi zaměstnanci, což zahrnuje například odchody na mateřskou dovolenou.

Za plánování lidských zdrojů jsou odpovědní vedoucí partneři jednotlivých oddělení ve spolupráci s HR manažerem, který zajišťuje sladění těchto plánů s dlouhodobou strategií firmy.

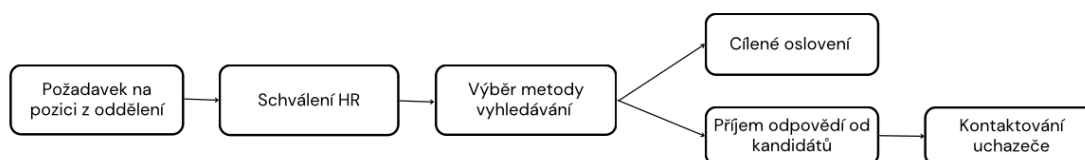
4.2.2 Proces vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání nových zaměstnanců začíná identifikací potřeb na úrovni jednotlivých týmů. Tým líder nebo manažer podává požadavek na obsazení volné pracovní pozice, který je následně schvalován HR oddělením a vedoucími partnery. Po schválení dochází k zadání pozice HR oddělením, které definuje požadavky na kandidáty, termín nástupu a průběh výběrového řízení.

První kontakt s kandidáty je navazován buď telefonicky, e-mailem, nebo prostřednictvím zpráv přes LinkedIn. Při této komunikaci se kandidátům poskytují informace o náplni práce, důvodech obsazování pozice a nabízených benefitech. Mzda se v této fázi většinou nesděluje.

Přístup k vyhledávání se liší podle typu pozice. Pro asistentské pozice většinou fungují inzerce na pracovních portálech nebo doporučení od zaměstnanců. Naopak pro seniorní nebo manažerské pozice se více osvědčuje přímé oslovování kandidátů přes LinkedIn nebo využití externích agentur. Jednotlivé kroky procesu vyhledávání jsou znázorněny na obrázku 12.

Obrázek 12 Schéma procesu vyhledávání ve vybrané organizaci



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Společnost se snaží seniorní a manažerské pozice obsazovat interně na základě povýšení a mezi nimi nedochází k tak vysoké fluktuaci, tyto pozice jsou většinou stabilní. V inzercích cílí především na asistentské pozice z důvodu potřeb v daných odděleních.

4.2.3 Tradiční metody vyhledávání zaměstnanců

Společnost stále využívá některé tradiční metody vyhledávání kandidátů, zejména pro určité typy pozic nebo cílové skupiny uchazečů. Tyto metody jsou uvedeny v tabulce 15.

Tabulka 15 Tradiční metody vyhledávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tradiční metoda vyhledávání	Popis
Interní vyhledávání	Obsazení volných míst povýšením, přesunem či přerazením stávajících zaměstnanců pro všechny pozice.
Doporučení zaměstnanců	Zaměstnanci doporučují vhodné kandidáty pro všechny pozice.
Přímé oslovení	Oslovování kandidátů na vyšších pozicích, tj. Manažer 1,2 nebo Senior Manažer.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.2.4 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců

Díky rozvoji technologií a digitalizace se firma soustředí na moderní metody vyhledávání kandidátů, které umožňují efektivnější a rychlejší oslovení širšího spektra uchazečů. Tyto metody jsou uvedeny v tabulce 16.

Tabulka 16 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců

Moderní metoda vyhledávání	Typ využití	Pozice
Jobs.cz	Inzerce pracovních nabídek	Asistent 1,2, Admin asistent
Práce.cz	Inzerce pracovních nabídek	Asistent 1,2, Admin asistent
LinkedIn	Přímé oslovování kandidátů, networking	Senior 1,2,3, Manažer 1,2,3, Senior manažer
Facebook	Employer branding, placená reklama	Asistent 1,2, Senior 1,2,3
Instagram	Employer branding, oslovení mladých uchazečů	Asistent 1,2, Senior 1,2,3
Webové stránky společnosti	Inzerce pracovních nabídek, prezentace firemní kultury	Všechny pozice
Veletrhy práce (ČZU, VŠE)	Prezentace společnosti, kontakt se studenty	Asistent 1,2
Personální agentury	Vyhledávání seniorních specialistů a manažerů	Senior 1,2,3, Manažer 1,2,3, Senior manažer
Platforma Cocuma ¹	Prezentace firemní kultury, employer branding	Všechny pozice

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Pro pozice asistent a administrativní asistent firma využívá kanály jako jsou pracovní portály Jobs.cz nebo Práce.cz a firemní karierní stránky. Účastní se také studentských veletrhů na univerzitách jako je VŠE nebo ČZU. Na vyšší seniorní nebo manažerské pozice tento typ inzercí není dostatečný. Je nutné je oslovit přímo pomocí personalizovaných zpráv, aby měl uchazeč pocit, že byl osloven cíleně na základě jeho zkušeností. Tato skupina totiž většinou nehledá aktivně nové zaměstnání.

¹ Tato forma inzercí nebyla v obou rozhovorech zmíněna, byla však zařazena pro doplnění přehledu moderních nástrojů využívaných při vyhledávání zaměstnanců v dané organizaci.

Při aktivním oslovování kandidátů na LinkedIn se HR recruiterka zaměřuje na personalizovaný přístup. Nejprve si důkladně prostuduje profil kandidáta a na základě toho připraví konkrétní zprávu. Hromadné zprávy se nepoužívají, protože osobní přístup je efektivnější.

V rámci vyhledávání firma využívá také moderní technologie. Systém ATS Datacruit pomáhá s evidencí a organizací uchazečů, což celý proces urychluje a zjednodušuje.

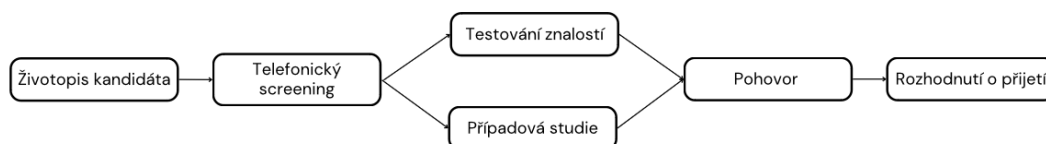
Společnost experimentovala s využitím robotů na LinkedInu pro prohledávání profilů potenciálních kandidátů. Umělá inteligence se, z důvodu malého počtu přihlášených kandidátů, v současnosti používá zejména pro úpravu textů pracovních inzerátů nebo kampaní na sociálních sítích. Selektce životopisů pomocí AI není využívána, protože společnost preferuje individuální přístup a snahu využít každého kandidáta v rámci jiných otevřených pozic.

4.3 Současný stav výběru zaměstnanců ve společnosti

4.3.1 Proces výběru zaměstnanců

Výběrové řízení začíná analýzou, zda lze pozici obsadit interně povýšením nebo přesunem stávajícího zaměstnance. Pokud to není možné, přechází se k externímu výběru. HR oddělení následně stanoví požadavky na kandidáty, termín nástupu a způsob výběru, jako například online testování nebo osobní pohovor. Celý proces obvykle trvá maximálně dva týdny z toho důvodu, že uchazeči mohou mít otevřeno více výběrových řízení.

Obrázek 13 Proces výběru zaměstnanců v dané organizaci



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

HR asistent zajišťuje administrativně-organizační část procesu, která zahrnuje preselektci uchazečů, kontaktování kandidátů, zadání informací do databáze, vygenerování online testu a organizaci pohovoru. Proces výběrového řízení je zobrazen na obrázku 13.

4.3.2 Selektce a hodnocení životopisů

Výběr kandidátů probíhá odlišně podle typu pozice. U asistentských pozic je kladen důraz na vzdělání, znalost Excelu, cizích jazyků (zejména angličtiny) a pracovní zkušenosti, jako jsou brigády nebo zahraniční studijní pobyty.

Seniorní a manažerské pozice vyžadují ověření konkrétních pracovních zkušeností a odborných znalostí, tzv. hard skills, často zahrnují případové studie či behaviorální pohovory.

Po vyhodnocení profilu kandidáta, kdy se ověřují základní požadavky, se následně telefonicky kontaktuje, položí se mu základní otázky a domluví se s ním další kroky, například zaslání testu nebo termín pohovoru.

4.3.3 Metody výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců se nejlépe osvědčily metody, jako je telefonní screening, hloubkový pohovor zaměřený na kompetence a praktické zkušenosti, a případové studie.

Naopak méně efektivní metody zahrnují online pohovory, které mohou být pro některé kandidáty neobjektivní, a důraz na první dojem, tzv. halo efekt, který může zkreslit reálné schopnosti uchazeče. Obecně se koná u všech pozic pouze jeden pohovor, ve výjimečných případech mohou uchazeči absolvovat dva pohovory.

Pro online testování se používají časově omezené testy, jejichž výsledky se ověřují během zkušební doby. I když online testování šetří čas, nelze vždy garantovat, že uchazeči nepoužívají podporu třetí strany.

Každá úroveň pozic má specifickou kombinaci metod. Jednotlivé metody výběru dle jednotlivých pozic jsou uvedeny v tabulce 17. Proces výběru není striktně daný, je tu snaha o individuální přístup a potřeby daného kandidáta a oddělení.

Tabulka 17 Proces výběrového řízení dle jednotlivých pozic

Pozice	Počet kol výběrového řízení	Typ testování	Počet kol pohovoru	Kdo rozhoduje o přijetí
Administrativní asistent	1–2	Pouze pohovor nebo test z anglického jazyka	1	HR + manažer týmu
Asistent 1	2–3	Testování znalostí (osobně/online)	1	HR + vedoucí týmu
Asistent 2	2–3	Testování znalostí (osobně/online)	1	HR + vedoucí týmu
Senior 1	3	Testování znalostí (osobně/online) / Případová studie	1	HR + manažer týmu
Senior 2	3	Případová studie	1	HR + manažer oddělení
Senior 3	3	Případová studie	1	HR + manažer oddělení
Manažer 1	3	Případová studie	1	Partner
Manažer 2	3	Případová studie	1	Partner
Manažer 3	3	Případová studie	1	Partner
Senior manažer	3	Případová studie	1	Partner

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů (2024)

Z tabulky 17 je patrné, že asistenti absolvují většinou dvě až tři kola výběrového řízení včetně telefonického screeningu. U těchto pozic jsou testovány především jejich znalosti nebo jazyková úroveň angličtiny. Vzhledem k tomu, že mnoho uchazečů jsou začátečníci bez zkušeností, mohou být z testování zcela vynecháni. Obvykle absolvují jeden pohovor se zástupcem HR oddělením a zástupcem týmu, případně oddělení. Seniorní a manažerské pozice absolvují většinou tříkolový proces – telefonický screening, odborný pohovor s případovou behaviorálními otázkami, kde se ověřují jeho zkušenosti a způsob myšlení kandidáta. Třetí kolo může obsahovat finální jednání se zástupci oddělení nebo HR manažerem. U seniorních a manažerských pozic se klade důraz na rozhodovací schopnosti a strategické uvažování.

Součástí pohovoru jsou informace o náplni práce, benefity a představení firmy a její firemní kultury. Mzda se neuvádí – sdílí se pouze benefity, uvádí se pak v další komunikaci při zaslání nabídky.

4.3.4 Rozhodnutí o přijetí

Konečné rozhodnutí o přijetí kandidáta závisí na několika faktorech. Společnost klade důraz nejen na odborné znalosti a dovednosti, ale také na schopnost kandidáta zapadnout do firemní kultury a týmu.

Hlavní kritéria při výběru zahrnují:

- Odborné znalosti a schopnosti – odpovídající zkušenosti a dovednosti v dané oblasti;
- Schopnost zapadnout do týmu – přizpůsobení firemní kultuře a spolupráci s kolegy;
- Datum možného nástupu – důležitý faktor zejména u pozic s akutní potřebou obsazení;
- Mzdové očekávání – musí být v souladu s interními standardy společnosti.

Jedním z hlavních problémů při vyhledávání a výběru zaměstnanců je nízký počet uchazečů, přičemž nejvýraznější nedostatek se projevuje u seniorních kandidátů, kteří by aktivně reagovali na pracovní inzeráty. U některých asistenských pozic je také nutné nabízet nástupní bonus, absolventi a mladší uchazeči mají zároveň vysoké požadavky na mzdu. Jako efektivní nástroje se v praxi osvědčují databáze Jobs.cz, přímé oslovení přes LinkedIn a doporučení od kandidátů, s nimiž je dlouhodobě udržován kontakt.

Pro zlepšení celého procesu výběru by bylo vhodné v odděleních s vysokými nároky dát větší prostor uchazečům, kteří sice nemusí splňovat všechny požadavky, ale prokazují potenciál a silnou motivaci.

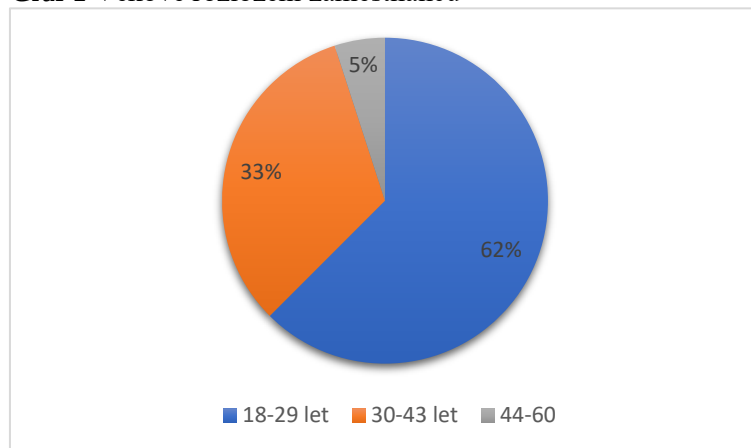
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato podkapitola obsahuje vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které zachycuje pohled zaměstnanců na proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Zatímco předchozí část práce se zaměřila na perspektivu zástupců firmy, zde jsou analyzovány názory a zkušenosti těch, kteří tímto procesem prošli. Dotazníkové šetření vychází a zároveň navazuje na rozhovory s HR zástupci organizace.

Cílem šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají jednotlivé kroky procesu vyhledávání a výběru – od prvotního kontaktu přes pohovor až po finální zpětnou vazbu. Výsledky

poskytují důležitou zpětnou vazbu o efektivitě stávajících postupů a naznačují možné oblasti pro zlepšení.

Graf 1 Věkové rozložení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

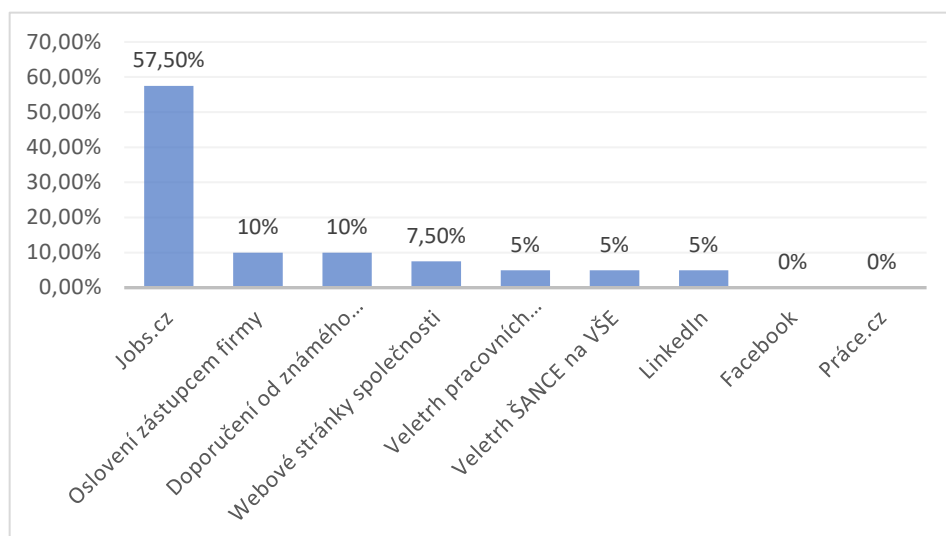
Graf znázorňuje věkové rozložení zaměstnanců ve třech kategoriích. Největší podíl tvoří zaměstnanci ve věku 18–29 let (62 %), následováni skupinou 30–43 let (33 %). Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 44–60 let (5 %). Nejmladší respondent byl ve věku 21 let a nejstarší ve věku 59 let.

4.4.1 Proces vyhledávání zaměstnání

Proces vyhledávání zaměstnání je důležitou fází, která rozhoduje o tom, jak efektivně organizace osloví potenciální uchazeče a jaké faktory ovlivní jejich rozhodnutí ucházet se o danou pozici.

Výsledky dotazníkového šetření poskytly informace o tom, jak se zaměstnanci o nabízených pozicích dozvěděli, co je motivovalo k tomu, ucházet se o danou pozici a jak rychle obdrželi první reakci od zaměstnavatele.

Graf 2 Zdroje pro vyhledávání zaměstnání

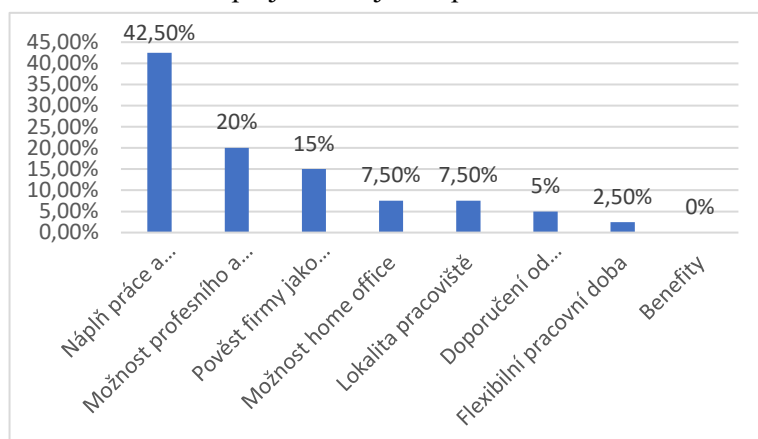


Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším zdrojem informací o volných pracovních pozicích dle výsledků na grafu 2 byl pracovní portál Jobs.cz, který využilo 57,5 % respondentů, což potvrzuje jeho význam při oslovování uchazečů. Dalšími důležitými kanály bylo doporučení známého a přímé oslovení firmou (shodně 10 %). Profesní síť LinkedIn a pracovní veletrhy měly pouze 5% zastoupení, zatímco sociální síť Facebook a pracovní portál Práce.cz nebyly vybrány žádným respondentem. Z hlediska pracovního zařazení se ukázalo, že asistentské pozice (Asistent 1, Asistent 2 a Administrativní asistent) častěji nacházely nabídky na Jobs.cz, zatímco seniorní zaměstnanci byli oslovováni přímo zaměstnavatelem nebo získávali doporučení. Podrobné rozložení jednotlivých zdrojů a pozic je uvedeno v Příloze C (kontingenční tabulka 25).

Nejčastější formou prvního kontaktu po projevení zájmu byla telefonická komunikace, zejména při odpovědích na žádosti z Jobs.cz (18 telefonátů), v případě osobního oslovení uchazeče firmou (3 telefonáty) a při doporučení od známého nebo zaměstnance (2 případy). Druhým nejčastějším způsobem byl e-mail (8 případů), nejčastěji při odpovědích na inzeráty z Jobs.cz (5 případů) nebo prvním kontaktu přes LinkedIn nebo při doporučení. Podrobnější data jsou uvedena v Příloze C (kontingenční tabulka 26).

Graf 3 Motivace k projevení zájmu o práci



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním důvodem při rozhodování uchazečů, viz graf 3, byla náplň práce a odpovědnosti, kterou uvedlo 42,5 % respondentů. Tato odpověď byla zvolena napříč všemi pozicemi, zejména však pro pozice Senior 1 a Asistent 1. Možnost profesního růstu byla důležitá pro 20 % dotázaných, přičemž tento důvod hrál nejvýznamnější roli u asistentských pozic. Pověst firmy byla důležitá pro 15 % uchazečů, především v rámci nižších pozic (Asistent 1), zatímco seniorní pracovníci tento aspekt téměř nezohledňovali. Lokalita pracoviště a možnost home office byly rozhodující v 7,5 % případů. Doporučení známého (5 %) a flexibilní pracovní doba (2,5 %) nejsou příliš významné, benefity neuvedl jako motivaci žádný z respondentů. Podrobné rozložení podle pracovního zařazení je uvedeno v Příloze C (kontingenční tabulka 27).

Tabulka 18 Doba reakce na zájem o práci

Proměnná	Popisné statistiky (Tabulka dat24)					
	platných N	Průměr	Medián	Minimální	Maximál.	sm.odch.
Zájem o pozici - počet dnů	40	5,200000	4,000000	0,00	30,00000	5,125102

Zdroj: vlastní zpracování v programu Statistica 14

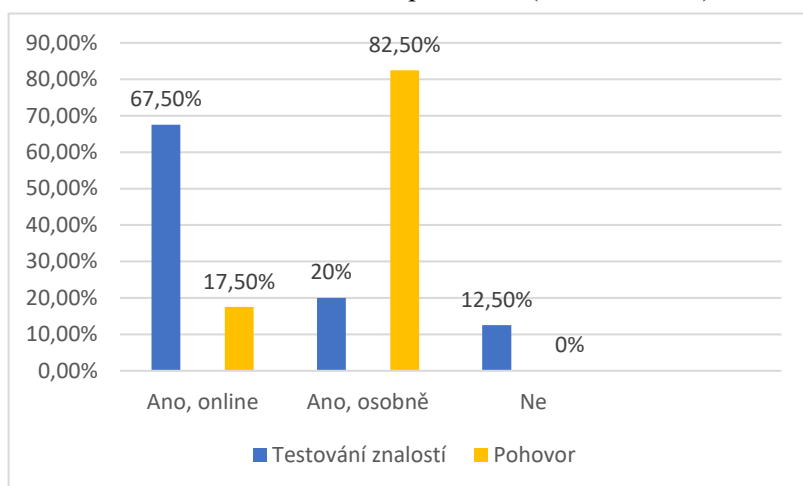
V procesu vyhledávání zaměstnání je důležitá i doba, za kterou zaměstnavatel reaguje na zájem uchazečů. Nejčastěji respondenti obdrželi reakci do dvou dnů (22,5 %). Dalšími běžnými časovými úseky byly 4 dny (17,5 %) a 7 dní (15 %). Průměrná doba reakce byla 5,2 dne, přičemž medián činil 4 dny, viz tabulka 18.

4.4.2 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je důležitou součástí celého procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců a zahrnuje několik kroků, které pomáhají zaměstnavateli vybrat nejvhodnější kandidáty. Dotazníkové šetření se proto zaměřilo na zkušenosti zaměstnanců s těmito kroky.

Nejčastější struktura výběrového řízení byla dvoukolová (57,5 %). Tento model je standardní pro většinu pozic. V tomto případě zaměstnanci nebrali v potaz telefonický screening jako součást výběrového procesu, jak vychází z rozhovoru s HR manažerkou. Jedno kolo uvedlo 27,5 % respondentů, což může být typické pro uchazeče bez zkušeností, kteří absolvovali pohovor bez předchozího testování znalostí. Tři kola absolvovalo 15 % účastníků. Podrobnější data jsou uvedena v Příloze C (kontingenční tabulka 28).

Graf 4 Forma testování znalostí a pohovoru (online/osobně)



Zdroj: vlastní zpracování

Testování znalostí a pohovory jsou nezbytnou součástí výběrového procesu. Dle výsledků v grafu 4, nejvíce uchazečů, 67,5 %, absolvovalo testování znalostí online, což naznačuje, že firma preferuje digitální a rychlou formu filtru uchazečů. Osobní testování znalostí bylo využito u 20 % uchazečů, což může souviset s typem pozic, kde je nutné ověřit praktické schopnosti. Podrobnější data ohledně pozice a testování znalostí jsou uvedena v Příloze C (kontingenční tabulka 29).

Pohovory probíhaly především osobně (82,5 % uchazečů), což naznačuje, že firma klade důraz na osobní kontakt při rozhodování o kandidátech, tato skutečnost vychází i z rozhovoru s HR zástupci. Online pohovor absolvovalo pouze 17,5 % uchazečů.

Zajímavé je, že 12,5 % uchazečů neprošlo žádným testováním znalostí, což může znamenat, že byli vybráni do dalších kol na základě jiných kritérií, například praxe či doporučení, nebo se jednalo o uchazeče s téměř žádnými zkušenostmi. Zároveň žádný uchazeč nebyl přijat bez pohovoru, což potvrzuje, že osobní interakce, ať už online či off-line, je nezbytná. Pouze 10 % zaměstnanců uvedlo, že součástí jejich výběrového řízení byla případová studie. Používá se tedy spíše výjimečně, a to u specifických a vyšších pozic. Může to mít i souvislost s tím, že mezi respondenty se pozice Senior a výše vyskytovali ze 30 %, 70 % respondentů tvořily pozice Asistent 1,2 a Administrativní asistent. Podrobnější data ohledně pozice a případové studie jsou uvedena v Příloze C (kontingenční tabulka 30).

Tabulka 19 Počet pohovorů

Odpověď	Počet	Podíl
1	29	72,5 %
2	11	27,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jeden pohovor absolvovalo 72,5 %, tj. 29 uchazečů, což naznačuje snahu o jednoduchý proces. Dva pohovory uvedlo 27,5 %, tj. 11 respondentů, viz tabulka 19.

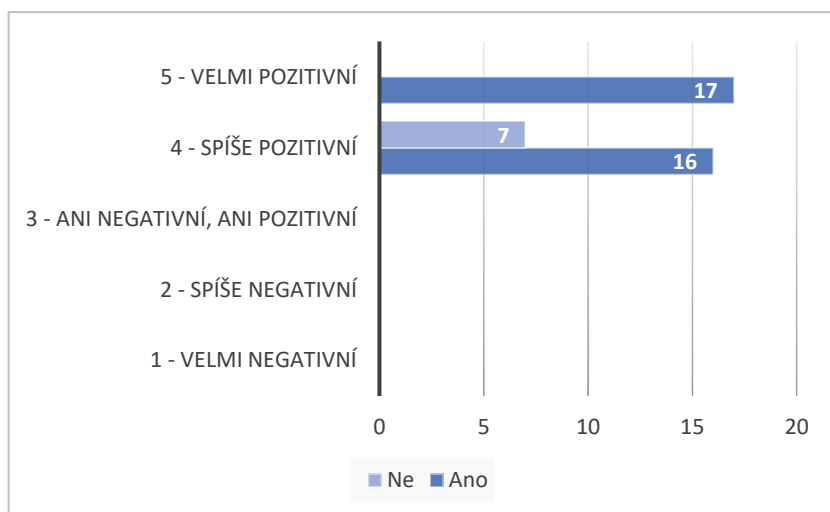
Tabulka 20 Sdělení výsledků výběrového řízení

Proměnná	Popisné statistiky (Tabulka dat10)					
	platných N	Průměr	Medián	Minimální	Maximál.	sm.odch.
Počet dnů	40	9,925000	5,000000	0,00	180,0000	27,91414

Zdroj: vlastní zpracování v programu Statistica 14

Tabulka 20 ukazuje, že průměrná doba sdělení výsledků výběrového řízení byla 10 dnů, medián činil 5 dnů. Nejdéle čekal jeden uchazeč na výsledek výběrového řízení 180 dnů, v dotazníku bylo doplnění, že se jednalo o nově vzniklou pozici v oddělení CSR a čekalo se na schválení ze strany mateřské společnosti.

Graf 5 Spokojenost s výběrovým procesem



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky na grafu 5 ukazují, že většina uchazečů hodnotila svou zkušenost s výběrovým řízením pozitivně.

Z respondentů, kteří uvedli, že informace byly během pohovoru jasné a srozumitelné, hodnotilo výběrové řízení velmi pozitivně (17 osob) a spíše pozitivně (16 osob). Žádný z těchto uchazečů nevyjádřil negativní nebo neutrální postoj, což naznačuje, že dobře strukturovaná komunikace během pohovoru významně přispívá k celkovému pozitivnímu dojmu z výběrového procesu.

7 uchazečů neobdrželo veškeré informace, přesto jejich hodnocení bylo spíše pozitivní. Tento rozdíl poukazuje na skutečnost, že nedostatečná nebo nejasná komunikace o pracovní pozici a společnosti může snižovat celkovou spokojenost uchazečů. Podrobnější data ohledně informací na pohovoru a celkovou spojeností s výběrovým procesem jsou uvedena v Příloze C (kontingenční tabulka 31).

Nejčastěji se v otevřené odpovědi objevovaly tyto nedostatky:

- informace o benefitech (např. stravenky);
- jasnější popis náplně práce a pracovního dne;
- chybějící informace o týmu a budoucím nadřazeném;
- chybějící informace o technických podmínkách (např. poskytované vybavení, notebook apod.);
- nejasnosti ohledně průběhu výběrového řízení.

Mezi návrhy na zlepšení se objevilo hlavně:

- rychlejší zpětná vazba během jednotlivých kol;
- možnost poznat budoucího nadřízeného ještě před nástupem;
- podrobnější popis náplně práce, hlavně u pozic pro absolventy;
- více informací o benefitech;
- zvážení online pohovorů pro první kola.

Výběrový proces je zaměstnanci hodnocen pozitivně, ale některé detaily, zejména ohledně informovanosti a komunikace, by stálo za to zlepšit.

4.5 Vyhodnocení stanovených výzkumných otázek a ověření hypotéz

V této kapitole jsou testovány hypotézy související s procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců na základě dat získaných z dotazníkového šetření. Pro testování byla zvolena metoda Fisherova exaktního testu, která je vhodná pro menší soubory dat a slouží ke zjištění statisticky významné závislosti mezi kategoriálními proměnnými.

4.5.1 Postup testování hypotéz

Testování bylo provedeno v programu TIBCO Statistica 14 podle následujícího postupu:

1. **Příprava dat** – odpovědi respondentů byly kategorizovány podle proměnných definovaných u jednotlivých hypotéz;
2. **Sestavení kontingenčních tabulek** – byly vytvořeny 2x2 tabulky pro každou hypotézu;
3. **Aplikace Fisherova exaktního testu** – v modulu Základní statistiky – kontingenční tabulky byla zakštnuta volba "Fisherův exaktní test";
4. **Vyhodnocení výsledků** – výsledky byly interpretovány podle získaných p-hodnot ve vztahu ke stanovené hladině významnosti.

4.5.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkum byl zaměřen na zodpovězení následujících výzkumných otázek, dle těchto otázek byly následně stanoveny hypotézy.

Kontingenční tabulky pro toto testování jsou součástí přílohy C.

V1: Existuje závislost mezi věkem respondentů a preferencí online pohovoru?

1. H_0 : Neexistuje závislost mezi věkem respondentů a preferencí online pohovoru.
2. H_1 : Existuje závislost mezi věkem respondentů a preferencí online pohovoru.
3. $\alpha = 0,05$
4. Fischerův exaktní test
5. p – hodnota = 1
6. $p > \alpha$
7. Nulová hypotéza se nezamítá.

Tabulka 21 Výstup z programu Statistica 14 (Věk a preference online pohovoru)

Statistika	Statist. : Věk(2) x Souhlas s online pohovorem(2) (Tabulka dat1) Proměnná vah: Četnosti		
	Chí-kvadrá	SV	p
Yatesův chí-kv.	,0167411	df=1	p=,89705
Fisherův přesný, 1-str.			p=,55002
Fisherův p			p=1,0000
McNemarův chí-kv. (A/D)	1,562500	df=1	p=,21130
McNem	,6428571	df=1	p=,42268

Zdroj: vlastní zpracování v programu Statistica 14

Fisherův přesný test zkoumal, zda existuje statisticky významná závislost mezi věkem respondentů a jejich preferencí online pohovoru (viz tabulka 21). Ze 30 respondentů spadalo 20 do skupiny 18–29 let (z nich 11 upřednostňovalo online pohovor) a 10 do skupiny 30–43 let (z nich 5 preferovalo online pohovor). Věková skupina 44–60 let nebyla pro toto testování použita, vzhledem k tomu, že pod tuto skupinu spadali pouze 2 zástupci a vyjádřili k této otázce neutrální postoj.

Výsledek testu (p – hodnota = 1) ukázal, že rozdíl mezi skupinami není statisticky významný ($p > 0,05$), což naznačuje, že věk nehraje v této volbě hlavní roli. Nulová hypotéza tedy nebyla zamítnuta.

V2: Existuje závislost mezi formou testování znalostí (online/osobně) a názorem uchazečů na využití umělé inteligence při výběru zaměstnanců?

1. H_0 : Neexistuje závislost mezi formou testování znalostí (online/osobně) a názorem uchazečů na využití umělé inteligence při výběru zaměstnanců.
2. H_1 : Existuje závislost mezi formou testování znalostí (online/osobně) a názorem uchazečů na využití umělé inteligence při výběru zaměstnanců.
3. $\alpha = 0,05$
4. Fischerův exaktní test
5. p – hodnota = 1,0000
6. $p > \alpha$
7. Nulová hypotéza se nezamítá.

Tabulka 22 Výstup z programu Statistica 14 (Forma testování znalostí a souhlas s umělou inteligencí při výběru zaměstnanců)

Statist. : Forma testování(2) x Názor na AI u výběru zaměstnanců(2) (Tabulka dat11) Proměnná vah: Četnosti			
Statistika	Chí-kvadrá	SV	p
Yatesův chí-kv.	,0364583	df=1	p=,84857
Fisherův přesný, 1-str.			p=,58881
Fisherův p			p=1,0000
McNemarův chí-kv. (A/D)	,0714286	df=1	p=,78927
McNem	12,19048	df=1	p=,00048

Zdroj: vlastní zpracování v programu Statistica 14

Výsledky Fisherova exaktního testu ($p = 1$) v tabulce č. 22 neprokázaly statisticky významnou závislost mezi formou testování znalostí (online/osobně) a postojem k využití umělé inteligence při výběru zaměstnanců. To znamená, že uchazeči, kteří absolvovali online testování, nemají odlišný názor na využití umělé inteligence oproti těm, kteří prošli testováním v sídle společnosti.

Z toho vyplývá, že postoj k umělé inteligenci v procesu výběru zaměstnanců je pravděpodobně ovlivněn jinými faktory, například zkušenostmi s AI apod. Firma tak může zavádět umělou inteligenci do výběrového procesu bez obav.

V3: Existuje závislost mezi názorem na využití umělé inteligence v procesu vyhledávání zaměstnanců podle věku respondentů?

1. H_0 : Neexistuje závislost mezi věkem respondentů a názorem na využití umělé inteligence při vyhledávání zaměstnanců.

2. H_1 : Existuje závislost mezi věkem respondentů a názorem na využití umělé inteligence při vyhledávání zaměstnanců.
3. $\alpha = 0,05$
4. Fischerův exaktní test
5. $p - \text{hodnota} = 1$
6. $p > \alpha$
7. Nulová hypotéza se nezamítá.

Tabulka 23 Výstup z programu Statistica 14 (Věk a souhlas s umělou inteligencí při vyhledávání zaměstnanců)

Statist. : Věk(2) x Souhlas s AI ve vyhledávání zaměstnanců(2) (Tabulka dat1) Proměnná vah: Četnosti			
Statistika	Chí-kvadrá	SV	p
Yatesův chí-kv.	,0831169	df=1	p=,77312
Fisherův přesný, 1-str.			p=,63167
Fisherův p			p=1,0000
McNemarův chí-kv. (A/D)	14,45000	df=1	p=,00014
McNem	2,083333	df=1	p=,14891

Zdroj: vlastní zpracování v programu Statistica 14

Na základě výsledků Fisherova přesného testu byla testována závislost mezi věkem respondentů a jejich názorem na využití umělé inteligence při vyhledávání zaměstnanců.

Ve skupině 18–29 let nesouhlasili s využitím AI 3 respondenti, zatímco 19 bylo pro. Ve skupině 30–43 let nesouhlasil 1 respondent, zatímco 9 bylo pro. Celkem souhlasilo s využitím AI 28 osob, zatímco 4 nesouhlasily. Věková skupina 44–60 let nebyla pro toto testování použita, vzhledem k tomu, že pod tuto skupinu spadali pouze 2 zástupci a vyjádřili k této otázce neutrální postoj.

Fisherův přesný test v tabulce 23 ukázal, že rozdíl mezi těmito dvěma věkovými skupinami není statisticky významný ($p > 0,05$, $p - \text{hodnota} = 1$). To znamená, že věk respondentů pravděpodobně není důležitý v názoru na využití AI při vyhledávání zaměstnanců. Nulová hypotéza nebyla zamítnuta.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Tato kapitola vychází z analýzy dostupných dat společnosti XYZ, s.r.o., kvalitativního výzkumu provedeného prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se dvěma zástupci HR oddělení a kvantitativního výzkumu realizovaného formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

5.1 Zhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

Na základě rozhovorů s HR manažerkou a HR recruiterkou bylo analyzováno, jak ve společnosti probíhá proces vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Plánování lidských zdrojů probíhá jednou ročně v rámci tvorby rozpočtů, což umožňuje lépe předvídat personální potřeby. Mezi hlavní faktory patří fluktuace, sezónní výkyvy a specifické složení zaměstnanecké struktury, například vyšší podíl žen a s tím související mateřské dovolené. O plánování rozhodují nejen HR zástupci, ale také vedoucí týmů, aby bylo v souladu s dlouhodobými cíli firmy. Společnost se snaží o naplnění seniorních a manažerských pozic povýšením a interním přesunem, což značí dobře nastavený systém karierního postupu a díky tomu mohou být tyto pozice stabilní. Nejvíce se při vyhledávání cílí na asistentské pozice, kde je vyšší fluktuace a je třeba naplnit potřeby oddělení.

Vyhledávání zaměstnanců se realizuje prostřednictvím různých kanálů – pracovní portál Jobs.cz, Práce.cz, LinkedIn, webové stránky společnosti, interní databáze, personální agentury, doporučení stávajících zaměstnanců či účast na studentských veletrzích. Pro evidenci uchazečů firma využívá ATS systém Datacruit, s umělou inteligencí zatím nepracuje (malé množství uchazečů). Jak bylo zjištěno, firma hojně využívá employer branding, tak i propagaci na sociálních sítích.

Výběr kandidátů začíná analýzou interních možností obsazení pozice, a pokud to není možné, přechází se k externímu vyhledávání. K hodnocení uchazečů slouží testování znalostí, pohovory a v některých případech i případové studie. Kromě odborných schopností je důležité také to, zda uchazeč zapadne do firemní kultury a týmu. Online pohovory se ukázaly jako méně spolehlivé, protože mohou zkreslovat dojem z kandidáta.

Z rozhovorů vyplynulo, že společnost má dobře nastavený systém výběru a vyhledávání a má široké možnosti oslovování uchazečů. Důraz je kladen na osobní přístup ke kandidátům a efektivnímu využití nástrojů, jako je ATS systém Datacruit nebo LinkedIn Lite. Hlavní slabinou procesu může být omezené zapojení umělé inteligence nebo nižší přínos online pohovorů, k tomu má ale společnost důvody. Firma nadále preferuje individuální práci s uchazeči, nedrží se striktních postupů a následuje potřeby jak kandidátů, tak oddělení. Jako hlavní nedostatky HR oddělení vnímá nedostatek uchazečů na seniorních pozicích a vysoké požadavky na mzdy.

5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření poskytly pohled na proces vyhledávání a výběru zaměstnanců z perspektivy samotných uchazečů. Dotazníku se zúčastnili zaměstnanci, kteří v organizaci pracují maximálně šest měsíců a mají přímou zkušenost s výběrovým řízením. Mezi respondenty převažovaly ženy a průměrný věk účastníků byl necelých 29 let. Ze 70 % se jednalo o pozice Asistent 1, Asistent 2 a Administrativní asistent, vyšší pozice jako je Senior, Manažer a Senior manažer byly zastoupeny 30 %. To může naznačovat, že společnost primárně vyhledává a cíleně obsazuje právě tyto pozice. To nemusí znamenat zkreslení výsledků, ale spíše odráží aktuální potřeby firmy.

Jako nejčastější zdroj informací o volných pracovních pozicích byl uveden portál Jobs.cz, následován doporučením známých a přímým oslovením firmou.

První kontakt se zaměstnavatelem probíhal převážně telefonicky. Hlavní motivací při rozhodování uchazečů byla především náplň práce, možnost profesního růstu a pověst firmy, zatímco například benefity nehrály žádnou roli.

Výběrové řízení bylo ve většině případů dvoukolové, přičemž uchazeči často absolvovali online testování a osobní pohovor. Použití případových studií bylo méně časté a vyskytovalo se především u specifických pozic. Online pohovory byly méně využívány, ale respondenti by je doporučovali jako vhodný nástroj.

Celkově uchazeči hodnotili proces výběru zaměstnanců pozitivně. Pozitivní zpětnou vazbu získala především příjemná komunikace a představení firmy a firemní kultury, zatímco

nejčastěji zmiňované nedostatky se týkaly doby zpětné vazby, možnosti poznat budoucího nadřízeného a detailnějších informací například o benefitech.

Výsledky naznačují, že proces výběru zaměstnanců je dobře nastavený, ale existuje prostor pro zlepšení v oblasti transparentnosti informací.

Testování hypotéz bylo provedeno pomocí Fisherova exaktního testu, který je vhodný pro menší soubory dat a zkoumá závislost mezi kategoriálními proměnnými.

Výsledky ukázaly, že:

- Věk respondentů neměl vliv na preferenci online pohovoru ($p = 1,0000$);
- Forma testování znalostí (online/osobně) nesouvisela s postojem k využití umělé inteligence při výběru zaměstnanců ($p = 1,0000$);
- Věk respondentů neovlivňoval jejich vnímání přínosu umělé inteligence při vyhledávání zaměstnanců ($p = 1,0000$).

Z těchto výsledků vyplývá, že technologie, jako je umělá inteligence, nejsou uchazeči vnímány negativně a jejich postoje nejsou ovlivněny ani věkem, ani formou výběrového řízení. To naznačuje, že firma může využívat moderní technologie bez obav.

5.3 Doporučení

Tato podkapitola shrnuje konkrétní doporučení, která mohou pomoci zvýšit efektivitu procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců, posílit atraktivitu společnosti na trhu práce a zlepšit informovanost uchazečů. Návrhy vycházejí z dat získaných v rámci výzkumu a zaměřují se na praktická řešení, která mohou být v organizaci implementována. Na základě rozhovorů s HR zástupci společnosti a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost má proces vyhledávání a výběru zaměstnanců nastavený dobře. Primárně se společnost snaží cílit na asistentské a administrativní pozice, protože ty není schopna naplnit interními zdroji. Množství uchazečů se zájmem o pozice je nízké a je vhodné využít i jiné cesty oslovování.

5.3.1 Rozšíření cílových skupin

Studenti středních škol

Průměrný věk zaměstnanců společnosti je 27 let, což znamená, že velká část pracovního kolektivu je stále relativně mladá. Přesto se společnost soustředí především na vysokoškolské studenty a absolventy, a méně se zaměřuje na studenty středních škol, kteří by mohli být potenciálními kandidáty na určité pozice. Některé pracovní pozice, jako mzdová účetní, účetní nebo administrativní pozice, nevyžadují vysokoškolské vzdělání a mohou být vhodné i pro absolventy středních ekonomických škol ve věku 18–19 let.

Zároveň v praxi platí, že čím dříve studenti získají reálnou pracovní zkušenost, tím lépe se adaptují na pracovní prostředí po maturitě. Proto je na místě zaměřit se na spolupráci se středními školami a vytvořit příležitosti pro studenty, aby mohli získat první praxi ještě před ukončením studia. Podle průzkumu Národního pedagogického institutu České republiky z roku 2022, který analyzoval spolupráci firem a středních škol a do kterého se zapojilo 1188 firem, téměř polovina zaměstnavatelů spolupracuje se středními školami a nejčastěji umožňuje studentům odbornou praxi přímo na pracovišti. Další běžnou formou spolupráce jsou exkurze do firem či odborné přednášky.

Proces vyhledávání

- Identifikace cílové skupiny (studenti 3.–4. ročníků);
- Aktivita v rámci vyhledávání zaměstnanců
 - Pravidelné přednášky pro studenty 3. a 4. ročníků, kde zaměstnanci firmy představí svoji práci a kariérní možnosti;
 - Nabídka odborné praxe – studenti si mohou práci vyzkoušet, aby lépe pochopili, co daná profese obnáší, například v období maturitních zkoušek;
- Nabídka trainee programů v podobě letních stáží / brigád.

Metody vyhledávání

- Oslovení vedení některé z pražských středních škol s nabídkou spolupráce (e-mailem, telefonicky) a možností stáží a brigád pro studenty ve věku 17–19 let;

- Aktivní vyhledávání přes vedení škol, školní poradce nebo učitele odborných předmětů;
- Cílená inzerce na pracovních portálech (např. Jobs.cz, Prace.cz) s důrazem na konkrétní cílovou skupinu, jako jsou absolventi středních odborných škol (např. střední ekonomické školy).

Rodiče s dětmi / ženy na mateřské dovolené

Věková kategorie 30–43 let, do které spadají i rodiče s malými dětmi, tvoří 33 % všech uchazečů.

Průzkum platformy Mumdo (2024) ukázal, že v ČR tvoří zkrácené úvazky pouze 6 % oproti 18 % v EU. Jen 45 % žen na rodičovské, které by chtěly pracovat, skutečně pracuje. Přestože 84 % firem deklaruje, že zkrácené úvazky nabízí, v praxi je využívá méně než 5 % zaměstnanců. Pouze čtvrtina firem má více než 10 % pracovníků na částečný úvazek, což potvrzuje, že flexibilita je spíše teoretická než reálně dostupná.

Analytik trhu práce Tomáš Ervín Dombrovský na prosincové Datové snídani Alma Career (2024) zmínil přetrvávající genderový rozdíl. Zaměstnanost mužů dosahuje 81 %, u žen pouze 69,3 %. To ukazuje na překážky, kterým ženy čelí – od tradičního rozdělení rolí v rodině až po nedostatek podpory flexibilních forem práce.

Ne všechny pozice umožňují částečné úvazky (např. audit), ale u účetních či administrativních rolí by prostor byl. Rodiče s dětmi oceňují možnost sladění pracovního a rodinného života, k čemuž mohou přispět nejen zkrácené úvazky, DPP/DPČ, ale i možnost práce z domova. Jasná komunikace těchto benefitů v inzerátech pomůže oslovit cílovou skupinu a usnadnit návrat matek na trh práce.

Pracovat by společnost mohla i s ženami na rodičovské dovolené. Poskytovat jim pravidelné informace o dění ve firmě, možnosti účasti na školeních nebo interních událostech. Díky postupnému navyšování úvazku (z DPP nebo DPČ) bude jejich návrat do práce jednodušší.

Proces vyhledávání

- Do inzerce uvést možnost částečných úvazků;
- Uvést možnost částečných / zkrácených úvazků;

Metody vyhledávání

- Využití cílené inzerce na Jobs.cz;
- Oslovení žen na rodičovské dovolené.

Návrh inzerátu zmiňující pro cílové skupiny zmíněné výše je uveden na obrázku 14, text vychází z inzerátu, který má společnost vyvěšný na Jobs.cz.

Obrázek 14 Vzor inzerátu vhodný pro absolventy středních škol nebo pro osoby hledající zkrácený úvazek

Mzdová/mzdový účetní – možnost i na zkrácený úvazek, vhodné pro absolventy SŠ

Chceš nastartovat kariéru v oblasti mezd nebo hledáš práci, která se dá skloubit s osobním životem? Přidej se k našemu přátelskému týmu – vše tě naučíme a přizpůsobíme se tvým časovým možnostem.

Co u nás budeš dělat?

- Naučíš se zpracovávat mzdy pro menší firmy s různými způsoby odměňování.
- Postupně si osvojíš mzdové a související administrativní postupy.
- Budeš komunikovat s klienty a řešit jejich dotazy ve spolupráci s kolegy.
- Čeká tě i kontakt s úřady (ČSSZ, zdravotní pojišťovny, FÚ).
- Získáš prostor pro rozvoj v oblasti mzdového účetnictví, pracovního práva a daňové problematiky.

Koho hledáme?

- Máš ukončenou střední školu a chuť učit se novým věcem.
- Zajímáš se o oblast mezd, pracovního práva a legislativy.
- Jsi pečlivý/á, spolehlivý/á a termíny bereš vážně.
- Umíš pracovat s MS Office (hlavně Word a Excel).
- Zvládneš jednoduchou komunikaci v angličtině.
- Baví tě týmová spolupráce, ale nebojíš se samostatnosti.

Co nabízíme?

- Možnost práce **na plný nebo zkrácený úvazek** – přizpůsobíme se tvé situaci.
- Komplexní zaškolení a trpělivé kolegy, kteří tě vše naučí.
- Možnost dalšího odborného rozvoje – interní školení, kurzy.
- Přátelské a neformální pracovní prostředí.
- **Vhodné i pro absolventy SŠ** se zájmem o obor.
- Benefity jako stravenková karta, firemní akce, příspěvky na sport a kulturu.
- Možnost **částečné práce z domova**.
- Služební mobilní telefon.
- Místo výkonu práce: Praha.
- Nástup: ihned nebo dle dohody.

Chceš se dozvědět víc? Ozvi se nám – rádi si s tebou popovídáme!

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2 Zefektivnění a zrychlení procesu výběru zaměstnanců

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynulo pár menších nedostatků, které by se daly zlepšit. Uchazeči často nemají dostatek informací o nabízených pracovních pozicích, průběhu výběrového řízení a pracovních podmínkách. Vyskytovaly se nejasnosti ohledně výše mzdy, benefitů a kariérních možností.

Další problém se týkal nejasného průběhu výběrového řízení – uchazeči si nebyli jistí, kolik kol je čeká a kdo se jich účastní. Pro zlepšení transparentnosti je potřeba nejen lépe strukturovat inzeráty, ale také zajistit konzistentní komunikaci mezi HR, tým lídry a uchazeči. V otevřené otázce se dále objevovala nespokojenost s délkou sdělení výběrového řízení, průměrná doba činila 10 dnů. Agentura Hays (2024) považuje za ideální dobu zpětné vazby 1–3 dny. Pokud se společnost rozhoduje mezi více uchazeči, je vhodné stanovit jasný termín sdělení výsledků, aby kandidát věděl, kdy může odpověď očekávat.

Proces výběru zaměstnanců – návrh na zlepšení

1. Stanovení jasného průběhu výběrového řízení

- Zodpovědnost: HR oddělení ve spolupráci s tým lídrem;
- Dohodnout počet kol a formu (online/osobní testování znalostí, případová studie, online/osobní pohovory);
- Informace o průběhu pohovoru uvádět v pozvánce zaslané

Příklad textu v e-mailu:

"Dobrý den,

rádi bychom vás pozvali na pohovor na pozici mzdová účetní. Pohovor proběhne v sídle naší společnosti v úterý 12. března v 10:00 a bude trvat přibližně 1 hodinu. Setkáte se s **HR manažerkou, která vám představí firmu a podmínky spolupráce, s manažerkou oddělení mezd, která vám přiblíží fungování celého týmu, a s vedoucím týmu, do kterého byste mohla nastoupit, který vám vysvětlí náplň práce.**

Na závěr bude prostor pro vaše dotazy.

Těšíme se na setkání!"

2. Průběh pohovoru

- Zodpovědnost: HR oddělení + přímý nadřízený (tým lídr);
- Uchazeči poskytnout relevantní informace o mzdě, benefitech, možnostech rozvoje;

- Tým líder vysvětlí pracovní náplň a odpoví na dotazy týkající se týmu a způsobu práce;
- Cílem je vytvořit realistickou představu o pozici a posílit důvěru uchazeče;
- Sdělit uchazeči termín sdělení výsledků výběrového řízení.

3. Vyhodnocení uchazečů a zpětná vazba

- Zodpovědnost: HR oddělení;
- Výběr nejvhodnějšího kandidáta probíhá v úzké spolupráci s tým lídrem;
- Uchazeče informovat do předem stanoveného termínu – ideálně do 1–3 dnů (dle doporučení agentury Hays (2024));
- Pokud výběr trvá déle, uchazeče o této skutečnosti informovat a uvést předpokládaný termín.

4. Interní školení a podpora

- Zodpovědnost: HR oddělení;
- Zajistit školení pro HR pracovníky i tým lídry zaměřená na jednotnou a profesionální komunikaci s kandidáty – především v tématech mzdy, benefitů a očekávání.

5.3.3 Přehodnocení inzerce na Práce.cz

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že žádný z respondentů neuvedl Práce.cz jako zdroj pracovní nabídky. Výsledek naznačuje, že tato platforma nemusí být pro firmu efektivním nástrojem k oslovení cílové skupiny uchazečů.

V současné době má společnost na Práce.cz vyvěšen jeden inzerát, avšak platformu nevyužívá aktivně. S ohledem na výsledky dotazníkového šetření a nízkou odezvu uchazečů by bylo vhodné zvážit další využití této platformy.

V případě, že by firma chtěla Práce.cz využít cíleně, může být vhodné otestovat jej pro například nabídku zkrácených úvazků nebo administrativní pozice, kde může být odezva vyšší. Tato stránka je dle Alma Career (2025) určena spíše pro asistentské, administrativní nebo technické pozice.

Společnost v současnosti využívá tarif PREMIUM 500+ od Alma Career za 245 000 Kč, který zahrnuje 500 kreditů k inzerci na portálech Jobs.cz, Prace.cz a Práce za rohem. Kreditní systém umožňuje efektivní správu inzerátů a jejich zveřejnění napříč více portály. Firma by měla přehodnotit využití portálu Prace.cz a zvážit přesměrování kreditů na platformy s vyšší návratností (např. Jobs.cz).

Podle zjištění Alma Career (2024), uchazeči s praxí po zhlédnutí inzerátu na složitější pozici obvykle vyhledávají další informace o firmě a porovnávají její prezentaci s jinými zaměstnavateli. Kvalitní a aktuální kariérní stránka společně s profilem na platformě Cocuma tak může výrazně přispět ke zvýšené atraktivitě firmy na trhu práce.

Metody vyhledávání zaměstnanců

- Využití existujícího profilu na Cocuma – společnost již investuje 95 000 Kč ročně do této platformy, která prezentuje firemní kulturu a pracovní prostředí;
- Sdílení inzerátů na sociálních sítích – propojení Cocumy s Facebookem, Instagramem a LinkedInem pro rozšíření dosahu;
- Zapojení zaměstnanců do sdílení pracovních nabídek – motivovat tým ke sdílení inzerátů na LinkedInu a dalších platformách (výhoda autentičnosti), příklad takového příspěvku je součástí obrázku 15. Sdílení příspěvků zaměstnanci je navíc zcela bez nákladů, v případě, že by se jednalo o odkaz na inzerci na webových stránkách.

Obrázek 15 Příklad sdílení pracovní pozice formou příspěvku na LinkedInu



Zdroj: vlastní zpracování

5.3.4 Využití umělé inteligence při vyhledávání zaměstnanců

I když společnost zatím umělou inteligenci ve vyhledávání a výběru zaměstnanců aktivně nevyužívá, některé její prvky již využívá prostřednictvím HR systému Datacruit. Z výsledků výzkumu zároveň vyplývá, že věk zaměstnanců není rozhodujícím faktorem při vnímání AI v oblasti vyhledávání a výběru.

Díky tomu je možné postupně a nenásilně zavádět další nástroje, jako třeba chatbota na kariérních stránkách. Ten může uchazečům lépe zprostředkovat informace, ušetřit čas HR týmu a zároveň zlepšit celkový dojem z celého procesu vyhledávání a výběru.

Společnost aktivně používá LinkedIn Recruiter Lite pro vyhledávání kandidátů, což je efektivní nástroj zejména při obsazování vyšších pozic (Senior / Manažer). ChatGPT je již využíván pro psaní pracovních inzerátů nebo příspěvků na sociální síť.

Datacruit – využití dostupných funkcí v rámci licence

Společnost již Datacruit používá jako databázi uchazečů, ale nevyužívá všechny funkce tohoto ATS systému. V rámci stávající licence Varianta Business lze bez dodatečných nákladů využít funkce uvedené v tabulce 24.

Tabulka 24 Funkce ATS systému Datacruit

Funkce Datacruit	Přínos pro firmu
Umělá inteligence (AI)	Automatické vyhledávání a párování kandidátů, zrychlení procesu až o 80 %.
Analytika a reporty	Přehled o efektivitě procesu.
Automatizace procesů	Úspora času díky automatickým pozvánkám, e-mailům a správě souhlasů GDPR.
LinkedIn plugin	Zobrazení interakcí kolegů s profily kandidátů přímo v databázi – zlepšení spolupráce.
Portál pro hiring manažery	Snazší zapojení manažerů do výběru, komentování a zadávání požadavků.
Správa úkolů a povinností	Sledování, kdo má co udělat v rámci procesu (např. schválení pozice).
Integrace s portály	Propojení s Jobs.cz, LinkedIn, kariérními weby, zjednodušené zveřejnění inzerátů.
Vlastní databáze kandidátů	Možnost opakovaně oslovit dřívější kandidáty, sledovat historii komunikace.

Zdroj: vlastní zpracování dle Datacruit (2025)

Chatbot na kariérních stránkách – návrh řešení

Zavedení jednoduchého chatbota pro zodpovězení nejčastějších dotazů, sběr předvýběrových informací a směrování uchazečů na relevantní pozice. Jako vhodné řešení se nabízí platforma Feedyou – BASIC (2025), která umožňuje nasazení chatbota bez nutnosti programování.

Měsíční cena za tuto službu činí 9 000 Kč (nebo 8 250 Kč při roční platbě).

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci XYZ, s.r.o. Na základě získaných poznatků byla navržena doporučení pro jeho zlepšení. K dosažení tohoto cíle byla nejprve zpracována teoretická část, která se zaměřila na definici pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců na základě komparace teoretických přístupů jednotlivých autorů a syntézy dílčích poznatků.

V praktické části byla provedena analýza procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti, která zahrnovala kvalitativní výzkum metodou polostrukturovaných rozhovorů se zástupci HR oddělení a kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří výběrovým procesem prošli. Výsledky výzkumu ukázaly, že společnost má dobře nastavený proces vyhledávání a výběru zaměstnanců, využívá širokou škálu kanálů a její HR oddělení klade důraz na individuální přístup ke kandidátům.

Zároveň byly identifikovány příležitosti pro další zlepšení – zejména v oblasti rozšíření cílových skupin uchazečů, větší transparentnosti výběrového řízení a intenzivnějšího využívání moderních technologií, včetně nástrojů s prvky umělé inteligence. Doporučení se soustředila mimo jiné na posílení employer brandingu, navázání spolupráce se středními školami, podporu rodičů s malými dětmi skrze flexibilní formy práce a efektivnější komunikaci s kandidáty v průběhu výběrového procesu.

Navržená opatření reflektují současné trendy na trhu práce i dlouhodobou strategii společnosti. Zatímco některé firmy se stále potýkají s nastavováním základních procesů, zkoumaná společnost se nachází v pozici, kdy se může zaměřit na inovace a další posilování své značky jako atraktivního a moderního zaměstnavatele.

Přijetí těchto opatření může společnosti pomoci zlepšit informovanost kandidátů, zrychlit výběrové řízení, zvýšit počet kvalitních uchazečů a dlouhodobě snížit fluktuaci zaměstnanců. Zároveň může firma posílit svou pozici na trhu jako progresivní zaměstnavatel, který se aktivně přizpůsobuje změnám v oblasti vyhledávání a výběru a řízení lidských zdrojů.

7 Seznam použitých zdrojů

ALMA CAREER. *Datová snídaneř Q4 2024: Podmínky pro zaměstnance se zlepšují, k adekvátní úrovni mají stále daleko.* Online. 2024. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/datova-snidane-q4-2024-podminky-pro-zamestnance-se-zlepsuji-k-adekvatni-urovni-maji-stale-daleko>. [cit. 2025-03-25].

ALMA CAREER. *Nábor zaměstnanců od A až do Z.* Online. Alma Career. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/navod-jak-na-nabor-zamestnancu>. [cit. 2025-03-25].

ALMA CAREER. *Pracovní reference odhalí lenocha nebo skrytý talent. 6 otázek, které je chytré položit.* Online. 2023. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/pracovni-reference-odhali-lenocha-nebo-skryty-talent-6-otazek-ktere-je-chytre-polozit>. [cit. 2024-06-28].

APTIEN. *Co je životní cyklus zaměstnance.* Online. 2024. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-employee-lifecycle>. [cit. 2024-06-28].

APTIEN. *Co všechno dělá personalista ve firmě.* Online. 2024. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-hr-manager-does>. [cit. 2024-06-28].

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

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích.* Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BÁŠOVÁ, Lucie; CEJNAROVÁ, Kristýna a HERMANOVÁ, Andrea. *Flexibilní práce: příležitost pro české rodiče, firmy i ekonomiku: Report 2024.* Online. MUMDOO. 2024. Dostupné z: <https://www.mumdoo.cz/report-flexibilni-prace>. [cit. 2025-03-18].

BAYKAL, Elif. 2020. *Digitalization of Human Resources: e-HR., Digital Transformation and Modern Society.* DOI: 10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013.

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

BLOOM, David MD; JOSHI, Aparna MD; SPENCER, Amy; GAETKE-UDAGER, Kara MD a H. COHAN, Richard MD. *Video Interviewing: A Review and Recommendations for Implementation in the Era of COVID-19 and Beyond*. Department of Radiology, University of Michigan Medical School, Room 3-220, 1540 E. Hospital Dr, Ann Arbor, MI. 2020. doi: <https://doi.org/10.1016/j.acra.2020.05.020>.

BOSWELL, Wendy; SWIDER, Brian; ZIMMERMAN, Ryan. *Employee job search: Toward an understanding of search context and search objectives*. Journal of Management. 2012. doi: 10.1177/0149206311421829.

BUDÍKOVÁ, Marie; KRÁLOVÁ, Maria a MAROŠ, Bohumil. *Průvodce základními statistickými metodami*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3243-5.

CZECH CRUNCH. *Nové posily přes Welcome to the Jungle hledá 200 českých firem. Investoři jí posílají přes miliardu*. Online. 2023. Dostupné z: https://moontwiss.net/?_=%2Fnove-posily-pres-welcome-to-the-jungle-hleda-200-ceskych-firem-investori-ji-posilaji-pres-miliardu%2F%23KJWqMdlUlBnoKKMWSg%3D%3D. [cit. 2024-06-28].

ČSOB. *Outsourcing lidských zdrojů: Kdy je vhodný a jaké jsou jeho výhody?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.průvodcepodnikanim.cz/clanek/outsourcing-lidskych-zdroju/>. [cit. 2025-03-18].

DATACRUIT. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.datacruit.com/>. [cit. 2025-03-18].

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DOLEŽALOVÁ, Gabriela; STAŇKOVÁ, Kristýna; KUZMOVÁ, Tereza a NOVOTNÁ, Hana. *Šetření potřeb zaměstnavatelů: Výzkumná zpráva ze sběru dat 2022*. Národní pedagogický institut České republiky, 2023. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-182>. [cit. 2025-03-18].

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

ESET. *AI v HR: Jak umělá inteligence změní nábor zaměstnanců?* Online. 2024. Dostupné z: <https://digitalsecurityguide.eset.com/cz/ai-v-hr-jak-umela-intelligence-zmeni-nabor-zamestnancu>. [cit. 2024-06-28].

FEEDYOU. *Ceník*. Online. 2025. Dostupné z: https://feedyou.ai/wp-content/uploads/2024/09/Cenik-Feedyou-Platform_4.5_platny_od_1.1.2025.pdf. [cit. 2025-03-25].

GRAFTON. *Generační průzkum 2023*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/pruzkum/generacni-pruzkum-2023>. [cit. 2024-10-05].

GRAFTON. *Umělá inteligence v HR: Firmy novou éru vítají, zaměstnanci preferují osobní přístup*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/umela-intelligence-v-hr-firmy-novou-eru-vitaji-zamestnanci-preferuji-osobni-pristup>. [cit. 2024-06-28].

GREGOROVÁ, Monika. *Proč měřit míru fluktuace zaměstnanců a na co se zaměřit pro její snižování*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/proč-měřit-míru-fluktuace-zaměstnanců-na-co-se-pro-její-gregorová>. [cit. 2025-03-08].

GUTTERMAN, Alan, S. *Human Resources Management. Social Science Research Network*. 2023. doi: 10.2139/ssrn.4549619.

HAYS. *Jak si říct o zpětnou vazbu po pracovním pohovoru*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.hays.cz/karierni-poradenstvi/jak-si-rikt-o-zpetnou-vazbu>. [cit. 2025-03-21].

HAYS. *Přijetí pracovní nabídky*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.hays.cz/karierni-poradenstvi/prijeti-pracovni-pozice>. [cit. 2025-03-18].

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRICOVÁ, Alena; ONDRÁŠEK, Stanislav a URBAN, David. *Metodologie v sociální práci*. Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3636-0.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

LAKSHMI, B., N., SOWMYA, K., NANDINI, B. and NAIK, H. *Tracking Methodology for Fast Retrieval of Data and Its Feasibility Study*. 2021. doi: 10.1007/978-981-16-1395-1_42.

LINKEDIN. *Nahrajte svůj životopis na LinkedIn*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a510363/nahrajte-svuj-zivotopis-na-linkedin?lang=cs>. [cit. 2025-03-18].

LORENZ, Michael a ROHRSCHEIDER, Uta. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1406-6.

MATUŠINCOVÁ, Petra. *KDO CO DĚLÁ? HR Business Partner, Happiness Manager nebo HR generalista*. Online. Mám pohovor.cz. 2020. Dostupné z: <https://mam-pohovor.cz/kdo-co-dela-hr-business-partner-happiness-manager-nebo-hr-generalista/>. [cit. 2024-06-28].

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. Online. 2025. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/IV14Sjednanizkusebnidoby>. [cit. 2025-03-28].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Příručka k použití definice malých a středních podniků*. Online. Praha: MPO, 2021. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014->

2020/spolecne-prilohy-dotacnich-programu-op-pik/2021/1/Prirucka-k-pouziti-definice-MSP.pdf. [cit. 2025-02-18].

MOŠNA, František. *Základní statistické metody*. V Praze: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2017. ISBN 978-80-7290-972-8.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Personalista*. Online. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista>. [cit. 2024-06-28].

OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

PEICHEVA, Miroslava. *Data Analysis From The Applicant Tracking System*. Online. Creative Space Association, 2022. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/375517346_DATA_ANALYSIS_FROM_THE_APPLICANT_TRACKING_SYSTEM. [cit. 2025-03-18].

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA, ČZU. *Veletrh pracovních příležitostí*. Online. 2024. Dostupné z: <https://jobs.pef.czu.cz/veletrh-pracovnich-prilezitosti>. [cit. 2024-06-28].

PUJIONO, Pujiono; YETRI, Yetri a AMIRUDDIN, Amiruddin. *Recruitment and selection: understanding the school's strategy in realizing superior educational staff performance*. *Managere*. 2022. doi: 10.52627/managere.v4i2.110.

RANDSTAD. *Jak vybírají Češi zaměstnavatele a kdo je letos nejžádanější?* Online. 2022. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/karierni-poradenstvi/kariera/jak-vybiraji-cesi-zamestnavatele-a-kdo-je-letos-nejzadanejsi/>. [cit. 2024-06-28].

RANDSTAD. *Průzkum Randstad: Lepší práci najdete nejlépe na pracovních portálech a na základě osobních kontaktů a doporučení*. Online. 2020. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/randstad-news/pruzkum-randstad-lepsi-praci-najdete-nejlepe-na-pracovnich-portalech-a-na-zaklade-osobnich-kontaktu-a-doporuceni/>. [cit. 2024-06-28].

RUBAN, Mark Stanislavovich a KHOVANSKAYA, Inna Dmitrievna. *Improving the recruitment and selection of staff*. *Electronic Markets*. 2019, doi: 10.21777/2587-554X-2019-2-31-36.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. *Žurnalistika a komunikace*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-3568-9.

SINGAPORE BRAND. *How AI is Transforming Recruitment: 8 Tools Every HR Professional Should Know*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.singaporebrand.com.sg/blog/how-ai-is-transforming-recruitment-8-tools-every-hr-professional-should-know/>. [cit. 2024-06-28].

SOUMYASANTO, Sen. *Digital HR Strategy: Achieving Sustainable Transformation in the Digital Age*. Kogan Page; 1st edition, 2020. ISBN 978-1789661224.

SPÁČILOVÁ, Lucie. *Kde hledat zaměstnance? 51 konkrétních tipů*. Online. HR NEWS. 2017. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/kde-hledat-zamestnance-51-konkretnich-tipu-id-3239135>. [cit. 2024-06-28].

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Začínáme podnikat, s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

STEWART, Greg L. a BROWN, Kenneth G. *Human Resource Management*. 4. vydání. Hoboken: Wiley, 2019. ISBN 978-1119492986.

STRAUSS, Luke. *The 9 best applicant tracking systems in 2024*. Zapier. [online] Dostupné z: <https://zapier.com/blog/best-applicant-tracking-systems/> [cit. 2024-08-30].

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. VOX, 2013. ISBN 978-80-86324-43-2.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEAMIO. Ceník služeb. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.teamio.com/cenik/cenik-lmc-cs-czk.pdf>. [cit. 2025-03-25].

TEAMIO. *Tady inzeruje české HR*. Online. 2025. Dostupné z: <https://cz.teamio.com/inzerce/>. [cit. 2025-03-25].

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0551-9.

UP ČESKÁ REPUBLIKA. *Využívají už HR oddělení umělou inteligenci?* Online. 2024. Dostupné z: <https://www.upcz.cz/vyuzivaji-uz-hr-oddeleni-umelou-inteligenci/>. [cit. 2025-03-18].

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Grada. 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců. 3. upr. vyd. J@K*. [Praha]: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. *Veletrh pracovních příležitostí ŠANCE má na Vysoké škole ekonomické v Praze již dlouholetou tradici*. Online. 2024. Dostupné z: <https://sance.vse.cz>. [cit. 2024-06-28].

WELCOME TO THE JUNGLE. *Assessment centrum: Co to je a jak se na něj připravit?* Online. 2021. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/assessment-centrum>. [cit. 2025-03-18].

WELCOME TO THE JUNGLE. *Jak na digitální recruitment a onboarding?* Online. 2020. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/digitalni-recruitment-a-onboarding>. [cit. 2024-06-28].

WELCOME TO THE JUNGLE. *Pět tipů, jak na LinkedInu hledat kontakty jako profík.* Online. 2020. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/pet-tipu-jak-na-linkedinu-hledat-kontakty-jako-profik>. [cit. 2024-06-28].

WORKINTENSE. *Kde hledat zaměstnance – metody vyhledávání.* Online. 2024. Dostupné z: <https://workintense.cz/cs/aktuality/kde-hledat-zamestnance-metody-vyhledavani>. [cit. 2025-03-18].

Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. 2002. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>. [cit. 2024-10-05].

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus zaměstnance	23
Obrázek 2 Role outsourcingu v řízení lidských zdrojů	25
Obrázek 3 Organizační struktura personálního oddělení	31
Obrázek 4 Proces vyhledávání zaměstnanců	35
Obrázek 5 Schéma jednotlivých tradičních metod vyhledávání zaměstnanců	38
Obrázek 6 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců	41
Obrázek 7 Využití AI v HR	45
Obrázek 8 Postup výběru zaměstnance.....	48
Obrázek 9 Metody výběru zaměstnanců	50
Obrázek 10 Organizační struktura společnosti	56
Obrázek 11 Organizační struktura HR oddělení	59
Obrázek 12 Schéma procesu vyhledávání ve vybrané organizaci	62
Obrázek 13 Proces výběru zaměstnanců v dané organizaci	65
Obrázek 14 Vzor inzerátu vhodný pro absolventy středních škol nebo pro osoby hledající zkrácený úvazek	85
Obrázek 15 Příklad sdílení pracovní pozice formou příspěvku na LinkedInu	89

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Definice pojmu řízení lidských zdrojů dle jednotlivých autorů	20
Tabulka 2 Vývoj pojmu řízení lidských zdrojů	21
Tabulka 3 Výhody a nevýhody outsourcingu	25
Tabulka 4 Srovnání činností řízení lidských zdrojů dle jednotlivých autorů	26
Tabulka 5 Definice pojmu personalista dle jednotlivých autorů	28
Tabulka 6 Definice pojmu personální oddělení dle jednotlivých autorů.....	29
Tabulka 7 Rozdíly mezi jednotlivými rolemi v řízení lidských zdrojů	30
Tabulka 8 Definice pojmu vyhledávání zaměstnanců dle jednotlivých autorů	32
Tabulka 9 Vyhledávání z vnitřních zdrojů – výhody, nevýhody.....	37
Tabulka 10 Příklady konkrétních aplikací či nástrojů sloužící pro vyhledávání zaměstnanců	44
Tabulka 11 Definice výběru zaměstnanců dle jednotlivých autorů.....	47
Tabulka 12 Příklady konkrétních aplikací či nástrojů sloužící pro vyhledávání zaměstnanců	53
Tabulka 13 Věková struktura zaměstnanců	58
Tabulka 14 Složení pracovních úvazků	58
Tabulka 15 Tradiční metody vyhledávání zaměstnanců ve vybrané organizaci	63
Tabulka 16 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců	64
Tabulka 17 Proces výběrového řízení dle jednotlivých pozic	67
Tabulka 18 Doba reakce na zájem o práci	71
Tabulka 19 Počet pohovorů	73
Tabulka 20 Sdělení výsledků výběrového řízení.....	73
Tabulka 21 Výstup z programu Statistica 14 (Věk a preference online pohovoru)	76
Tabulka 22 Výstup z programu Statistica 14 (Forma testování znalostí a souhlas s umělou inteligencí při výběru zaměstnanců)	77
Tabulka 23 Výstup z programu Statistica 14 (Věk a souhlas s umělou inteligencí při vyhledávání zaměstnanců).....	78
Tabulka 24 Funkce ATS systému Datacruit	90
Tabulka 25 Kontingenční tabulka Pozice x Zdroje pro vyhledávání zaměstnání.....	116
Tabulka 26 Kontingenční tabulka Zdroje pro vyhledávání zaměstnání x Způsob oslovení uchazeče.....	117

Tabulka 27 Kontingenční tabulka Pozice x Motivace k projevení zájmu o práci	117
Tabulka 28 Kontingenční tabulka Pozice x Počet kol výběrového řízení	118
Tabulka 29 Kontingenční tabulka Pozice x Testování znalostí	118
Tabulka 30 Kontingenční tabulka Pozice x Případová studie.....	119
Tabulka 31 Kontingenční tabulka Spokojenost s výběrovým procesem x Informace na pohovoru	119
Tabulka 32 Kontingenční tabulka souhlasu s online pohovorem podle věkových skupin	119
Tabulka 33 Kontingenční tabulka Názor na využití AI při výběru zaměstnanců podle formy testování znalostí.....	120
Tabulka 34 Postoj k využití AI ve vyhledávání zaměstnanců podle věkových skupin	120

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Věkové rozložení zaměstnanců	69
Graf 2 Zdroje pro vyhledávání zaměstnání.....	70
Graf 3 Motivace k projevení zájmu o práci	71
Graf 4 Forma testování znalostí a pohovoru (online/osobně).....	72
Graf 5 Spokojenost s výběrovým procesem	74

9 Přílohy

Příloha A: Přepis rozhovorů

HR manažer

Úvodní otázka

Otázka 1: Jak dlouho na pozici pracujete?

Odpověď: Ve společnosti pracuji už 15 let. Začínala jsem jako asistentka na recepci, postupně jsem se přesunula na pozice HR asistenta a HR seniora. Díky tomu jsem si prošla různými procesy a získala hluboký přehled o fungování naší firmy. Na současné pozici HR manažerky působím posledních 5 let.

Plánování a analýza pracovních potřeb

Otázka 2: Charakterizujte proces plánování lidských zdrojů ve vaší společnosti.

Odpověď: Plánování probíhá ve spolupráci s jednotlivými odděleními a vedoucími partnery. Je založeno na interních potřebách týmů nebo oddělení – například náhradě odcházejících zaměstnanců, případně navýšení počtu zaměstnanců kvůli novým klientům. Plánování probíhá ročně při tvorbě ročních rozpočtů. Při plánování se zohledňuje odhad následující sezóny a požadavky na procentuální růst jednotlivých oddělení.

Otázka 3: Kdo je za plánování zodpovědný?

Odpověď: Vedoucí partner daného oddělení a HR manažer.

Otázka 4: Jaké faktory ovlivňují vaše rozhodování při plánování personálních kapacit?

Odpověď: Mezi hlavní faktory patří fluktuace zaměstnanců, vysoké procento žen ve společnosti a s tím spojené odchody na mateřskou dovolenou, růst oddělení nebo celé společnosti, příchod nových klientů a typ práce. Například v auditu dochází k vyšší míře odchodů na seniorních pozicích, protože zaměstnanci si často kladou otázku, zda chtějí v tomto oboru pokračovat.

Proces vyhledávání zaměstnanců

Otázka 5: Charakterizujte proces vyhledávání zaměstnanců ve vaší firmě.

Proces vyhledávání zaměstnanců se vždy odvíjí od konkrétní potřeby týmu nebo oddělení. Pokud například potřebujeme obsadit volnou pozici, manažer týmu nebo oddělení podává žádost, kterou následně schvaluje HR oddělení. Jakmile je pozice potvrzena, definujeme požadavky na danou pozici – například požadovanou praxi, vzdělání, jazykové dovednosti a soft skills. Součástí procesu je také určení vhodných náborových kanálů, protože různé typy pozic vyžadují odlišné metody vyhledávání.

Otázka 6: Rozlišujete procesy vyhledávání pro různé typy pozic?

Odpověď: Ano, procesy se liší. Při obsazování juniorních pozic se často spoléháme na tradiční inzerci a kariérní portály jako Jobs.cz nebo Práce.cz a firemní kariérní stránky. Pro seniorní a manažerské role je však efektivnější přímé oslovování kandidátů přes LinkedIn, osobní doporučení a networking v odborných komunitách. U některých specializovaných pozic spolupracujeme také s headhuntery, zejména pokud se jedná o náročně obsaditelné role.

Metody vyhledávání zaměstnanců

Otázka 7: Jaké metody a zdroje využíváte při vyhledávání?

Odpověď: Používáme náborové kanály v závislosti na povaze pozice. Juniorní kandidáty oslovujeme především skrze pracovní portály, jako jsou Jobs.cz a Práce.cz a firemní kariérní stránky. Na tyto platformy obvykle reagují uchazeči s menší praxí, kteří aktivně hledají nové příležitosti. Zároveň se účastníme studentských veletrhů na univerzitách, například VŠE nebo PEF ČZU, kde se snažíme budovat povědomí o naší firmě mezi absolventy.

Seniorní kandidáty naopak cíleně oslovujeme přes LinkedIn nebo skrze osobní kontakty a doporučení. Na vyšší pozice inzerce nestačí – v této skupině je většina zaměstnanců již zaměstnaná a neaktivně nehledá nové pracovní příležitosti. Proto zde pracujeme s přímým oslovením, kde využíváme personalizované zprávy, nikoli hromadné nabídky, aby měl kandidát pocit, že ho oslovujeme individuálně na základě jeho zkušeností.

Pro některé specifické role, například v auditu nebo transakčním poradenství, využíváme také databáze uchazečů a spolupracujeme s headhuntingovými agenturami, které mají přístup k širší síti kandidátů.

V praxi cílíme spíše na asistentské pozice, především v oddělení auditu, kde je největší fluktuace. Seniorní a manažerské pozice se snažíme obsazovat povýšením nebo přímým osločováním.

Otázka 8: Jaká kritéria používáte k hodnocení efektivity jednotlivých metod vyhledávání?

Odpověď: Zaměřujeme se spíše na analýzu použitých kanálů – sledujeme, které se osvědčily, a které ne.

Vyhledávání zaměstnanců pomocí umělé inteligence

Otázka 9: Využíváte při vyhledávání moderní technologie, například umělou inteligenci?

Odpověď: Zkušenosti máme například s robotem na LinkedInu, který prohledává profily. Umělou inteligenci využíváme hlavně pro úpravy textů inzerátů a kampaní na sociálních sítích.

Otázka 10: Používáte nástroje založené na AI k selekci životopisů nebo analýze dat kandidátů?

Odpověď: Ne, vzhledem k malému množství uchazečů to nemá smysl, spíše se snažíme maximálně využít každý profil kandidáta. Pokud se kandidát nehodí na jednu pozici, snažíme se mu nabídnout jinou.

Proces výběru zaměstnanců

Otázka 11: Jak probíhá příprava výběrového řízení?

Odpověď: Nejprve se zvažuje, zda je možné obsadit pozici interním povýšením nebo přesunem. Z 90 % jsou seniorní a manažerské pozice pokryty povýšením. Pokud ne, HR

oddělení zadá pozici, definuje požadavky na kandidáty, úvazek, termín nástupu a průběh výběrového řízení. Určí se, zda budou využity online testy, pohovory, a kdo se procesu zúčastní.

Otázka 12: Jak probíhá proces výběru zaměstnanců ve vaší společnosti?

Odpověď: Proces se snažíme co nejvíce zefektivnit. Obvykle trvá maximálně dva týdny. Dlouhé procesy nejsou vhodné, protože kandidáti mají často další nabídky.

Selekce a hodnocení životopisů

Otázka 13: Kdo se podílí na výběrovém řízení?

Odpověď: Administrativně ho zajišťuje HR asistent (preselekce, kontaktování kandidáta, zadání do databáze, organizace pohovorů). Na pohovoru se podílí týmový lídr nebo manažer a HR zástupce (senior nebo manažer).

Otázka 14: Jak probíhá prvotní komunikace s uchazeči po jejich přihlášení?

Odpověď: Nejprve se vyhodnotí profil kandidáta. Pokud splňuje základní požadavky, kontaktujeme ho telefonicky, položíme základní otázky a domluvíme další kroky (např. zaslání testu nebo pohovor).

Metody výběru zaměstnanců

Otázka 15: Jaké metody výběru používáte?

Odpověď: Proces výběru se skládá z několika kol v závislosti na pozici. U juniorních kandidátů máme obvykle dvoukolový až tříkolový proces – nejprve tomu předchází telefonický screening, kde ověřujeme základní dovednosti a motivaci kandidáta. Následuje testování buď online nebo osobně. Pokud kandidát uspěje, následuje pohovor, kde se zaměříme na detailnější rozbor kompetencí a soft skills.

U seniorních a manažerských pozic je proces obvykle tříkolový včetně telefonického screeningu. První kolo tvoří telefonický screening, druhé kolo zahrnuje odborný pohovor s případovou studií nebo behaviorálními otázkami, kde ověřujeme zkušenosti a způsob myšlení kandidáta. Třetí kolo může obsahovat finální jednání se zástupci oddělení nebo HR manažerem.

Ve všech kolech výběrového řízení je testování standardní součástí procesu, a to jak u juniorních, tak u seniorních kandidátů. Testy mohou zahrnovat odborné znalosti, analytické schopnosti nebo modelové situace simulující reálné pracovní úkoly. Občas obsazujeme také administrativní pozice, tam testování nemusí probíhat vůbec nebo absolvuje test z anglického jazyka, protože tato znalost je nutná. To samé platí i u pohovorů, může se stát, že juniorní pozice absolvuje dva pohovory, záleží na potřebách daného oddělení, které musíme respektovat. Ke každému uchazeči se snažíme přistupovat individuálně, dle zkušeností, pozice apod. Nelze říct, že máme striktní postupy pro každou pozici.

Rozhodnutí o přijetí

Otázka 16: Jaká kritéria zvažujete při konečném rozhodnutí o přijetí kandidáta?

Odpověď: Hlavními faktory jsou zapadnutí do týmu, odborné znalosti, datum možného nástupu a mzdová očekávání, která musí být v souladu s naší interní strukturou.

Rozhovor s HR recruiterkou

Úvod

Otázka 1: Jak dlouho na pozici pracujete?

Odpověď: Ve společnosti pracuji již 8 let. Předtím jsem působila v personálních agenturách, kde jsem získala cenné zkušenosti s vyhledáváním a oslovováním kandidátů. Tyto zkušenosti mi poskytly skvělý základ pro moji současnou práci.

Otázka 2: Jaké jsou vaše hlavní odpovědnosti v rámci procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců?

Odpověď: Nejdříve je nutné pochopit fungování společnosti, firemní hodnoty a konkrétní pracovní náplň, aby recruiter byl schopen na trhu identifikovat vhodné uchazeče. Recruiter je zodpovědný za vyhledání vhodného kandidáta, jeho oslovení, představení pozice a provedení prvního screeningu. Kandidáta následně představí odpovědnému manažerovi, se kterým je v kontaktu. Já osobně vedu pohovor společně s odpovědným manažerem, po kterém kandidáta společně zhodnotíme. Recruiter je také zodpovědný za prezentaci nabídky a poskytování zpětné vazby kandidátovi. Dále je v kontaktu s kandidátem až do jeho nástupu a hlídá celý proces.

Otázka 3: Jaké fáze procesu obvykle zastřešujete (např. selekce životopisů, vedení pohovorů, komunikace s kandidáty)?

Odpověď: Od vyhledávání kandidátů (inzerce, LinkedIn, přímé oslovení, networking) přes selekci životopisů, telefonický screening a vstupní pohovory až po nástup kandidáta. Dále pravidelně informuji odpovědné manažery o situaci na pracovním trhu.

Otázka 4: Jak spolupracujete s HR manažerem a manažery oddělení při obsazování pozic?

Odpověď: Velmi úzce – od specifikace pozice až po sdílení informací o pracovním trhu. Recruiter by měl být konzultantem pro odpovědné manažery a pomáhat jim rozhodovat.

Proces vyhledávání zaměstnanců

Otázka 5: Jak přistupujete k aktivnímu oslovování kandidátů (např. přes LinkedIn nebo jiné platformy)?

Odpověď: Používám placenou verzi LinkedIn Lite. Při oslovování vždy píšu personalizované zprávy – nepoužívám hromadné oslovování. Předem si důkladně pročtu profil kandidáta a v konkrétní zprávě představuji danou pozici. Dále často využívám doporučení od kandidátů, kteří mi předávají kontakty na další vhodné osoby.

Otázka 6: Liší se váš přístup k vyhledávání podle typu pozice (juniorní vs. seniorní)?

Odpověď: Ano, liší. Juniorní kandidáti obvykle reagují na inzerci na Jobs.cz, případně Práce.cz nebo kariérní stránky. Dobře fungují také pracovní veletrhy na vysokých školách, například VŠE nebo PEF ČZU. U seniorních a manažerských pozic je nutné přímé oslovení přes LinkedIn nebo využití služeb placených headhunterů.

Metody vyhledávání zaměstnanců

Otázka 4: Jaké metody a zdroje nejčastěji využíváte při vyhledávání kandidátů?

Odpověď: Používáme pracovní portál Jobs.cz, Práce.cz, inzerujeme na LinkedInu, firemních stránkách a vlastním profilu. Dále využíváme interní a veřejné databáze, doporučení od zaměstnanců, studentské veletrhy a placené náborové kampaně na sociálních sítích.

Vyhledávání zaměstnanců pomocí umělé inteligence

Otázka 7: Používáte při vyhledávání moderní technologie, jako je ATS nebo nástroje na bázi umělé inteligence?

Odpověď: Ano, využíváme systém Datacruit, ve kterém máme vytvořenou vlastní databázi. Umělou inteligenci zatím při vyhledávání kandidátů nepoužíváme.

Proces výběru zaměstnanců

Otázka 8: Jakým způsobem navazujete první kontakt s kandidátem?

Odpověď: První kontakt probíhá buď telefonicky, pokud mám k dispozici kontakt, nebo e-mailem. Často využívám InMail přes placenou verzi LinkedIn Lite, kde mohu posílat zprávy přímo kandidátům, kteří nejsou v mé síti kontaktů.

Otázka 9: Jaké informace o pozici obvykle kandidátům předáváte?

Odpověď: Informace o náplni práce, pokud to není tajné, tak i důvody obsazování pozice, benefity a firemní kulturu. Finanční ohodnocení neuvádíme – sdílíme pouze nabízené benefity.

Otázka 10: Jak určujete, že kandidát zapadá do firemní kultury vaší společnosti?

Odpověď: To určujeme na základě osobního pohovoru. V některých případech můžeme použít reference. Některé firmy využívají psychodiagnostické metody, ale u nás to není běžné.

Selekce a hodnocení životopisů

Otázka 11: Jak probíhá selekce kandidátů na základě životopisů?

Odpověď: U juniorů se zaměřujeme na vzdělání, znalost Excelu, cizích jazyků (zejména angličtiny) a pracovní zkušenosti, například brigády nebo zahraniční stáže. U seniorů je důležitá konkrétní pracovní zkušenost a hard skills.

Metody výběru zaměstnanců

Otázka 12: Jaké metody výběru zaměstnanců se podle vašich zkušeností nejlépe osvědčily?

Odpověď: Telefonní screening, hloubkové behaviorální pohovory zaměřené na kompetence a praktické zkušenosti. Tyto pohovory jdou do hloubky a mapují konkrétní kompetence kandidáta.

Otázka 13: Jaké metody se naopak ukázaly jako méně efektivní?

Odpověď: Pozor na první dojem (tzv. halo efekt) – důležité je mít na kandidáta dostatek času a jít do hloubky. Online pohovory mohou být neobjektivní, protože ne všichni kandidáti se umí online prezentovat.

Otázka 14: Využíváte online pohovory nebo online testování? Jaké jsou vaše zkušenosti?

Odpověď: Ano, obojí využíváme. Online pohovory šetří čas, ale mohou být méně objektivní. Online testy jsou efektivní, i když nelze zaručit, že kandidát nevyužívá pomoc dalších osob nebo internetu. To se ale ukáže během zkušební doby.

Otázka 15: Jaké největší výzvy aktuálně řešíte při vyhledávání a výběru zaměstnanců?

Odpověď: Obecně je v dnešní době uchazečů málo, nicméně vnímám velký nedostatek seniorních kandidátů, kteří reagují na inzerci. U některých pozic, především do auditu, je nutné nabízet náborový bonus, mladší kandidáti mají i vysoké požadavky na mzdu. Fungují databáze Jobs.cz, přímé oslovení přes LinkedIn a doporučení od zaměstnanců.

Otázka 16: Jaké nástroje nebo pobídky využíváte ke zvýšení zájmu kandidátů?

Odpověď: Nabízíme například 2 dny home office, flexibilní pracovní dobu, odborná školení (interní i externí), kafeterii a stravenkovou kartu. Výběrové řízení máme rychlé, ale někdy jsou požadavky odpovědných manažerů příliš vysoké.

Otázka 17: Jaké změny nebo zlepšení byste ráda viděla v celém procesu?

Odpověď: Například v konkrétních odděleních s vysokými požadavky bych dala šanci kandidátům s potenciálem a správnou motivací.

Příloha B: Dotazník

Spokojenost zaměstnanců s procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mého výzkumu zaměřeného na proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Vaše odpovědi mi pomohou lépe porozumět zkušenostem kandidátů a případným možnostem zlepšení tohoto procesu.

Veškeré odpovědi jsou **zcela anonymní** a budou využity výhradně pro účely závěrečné práce.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu podělit se o své názory.

Simona Čechmanová

1 Kde jste se dozvěděl/a o volné pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- | | | | | |
|--|--|--|--|--------------------------------|
| ☐ Doporučení od známého nebo zaměstnance | ☐ Oslovení zástupcem firmy | ☐ Jobs.cz | ☐ Webové stránky společnosti | ☐ LinkedIn |
| ☐ Facebook | ☐ Veletrh ŠANCE na VŠE | ☐ Veletrh pracovních příležitostí na ČZU | ☐ Práce.cz | |

2 Jaký byl hlavní důvod, proč jste se rozhodl/a ucházet o tuto pracovní pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- | | | | |
|--|---|--|--|
| ☐ Náplň práce a odpovědnosti | ☐ Možnost home office | ☐ Možnost profesního a kariérního růstu | ☐ Benefit |
| ☐ Flexibilní pracovní doba | ☐ Lokalita pracoviště | ☐ Doporučení od známého nebo zaměstnance | ☐ Pověst firmy jako zaměstnavatele |

3 Za kolik dní jste obdržel/a první reakci na Váš zájem o pozici?

4 Jak probíhala prvotní komunikace se společností?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- | | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Telefonicky | ☐ E-mailem | ☐ LinkedIn | ☐ Facebook | ☐ Jobs.cz | ☐ Práce.cz |
| ☐ Osobně na veletrhu práce | | | | | |

5 Kolika koly výběrového řízení jste prošel/a?

Nápověda k otázce: *Uveďte počet kol*

6 Absolvoval/a jste testování znalostí nebo dovedností?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano, online ☐ Ano, osobně ☐ Ne

7 Absolvoval/a jste pohovor?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano, online ☐ Ano, osobně ☐ Ne

8 Pokud jste měl/a pohovor, kolik jich bylo?

Nápověda k otázce: *Zapište číslo*

9 Pokud jste online pohovor neabsolvoval/a, uvítal/a byste tuto možnost?

Nápověda k otázce: *Vyberte na škále 1–5, kde 1 = Vůbec bych ji neuvítal/a a 5 = Určitě bych ji uvítal/a*

- ☐ 1 - Vůbec bych ji neuvítal/a ☐ 2 - Spíše bych ji neuvítal/a ☐ 3 - Nejsem si jistý/á ☐ 4 - Spíše bych ji uvítal/a
☐ 5 - Určitě bych ji uvítal/a

10 Byla součástí výběrového řízení případová studie?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano ☐ Ne

11 Jaký dojem ve Vás zanechal první pohovor se zástupci společnosti?

Nápověda k otázce: Ohodnoťte celkový dojem, který ve Vás jednání zanechalo – například přístup personalistů, jasnost sdělených informací nebo atmosféru rozhovoru. Označte na škále 1–5, kde 1 = Velmi negativní a 5 = Velmi pozitivní

- ☐ 1 - Velmi negativní ☐ 2 - Spíše negativní ☐ 3 - Ani pozitivní, ani negativní ☐ 4 - Spíše pozitivní ☐ 5 - Velmi pozitivní

12 Pokud Vaše zkušenost neodpovídá tomu, co jste očekával/a, můžete prosím uvést, co konkrétně Vás překvapilo?

Nápověda k otázce: Nepovinná otázka

13 Za kolik dní jste se dozvěděl/a výsledek výběrového řízení?

14 Využití umělé inteligence při vyhledávání zaměstnanců je užitečné.

Nápověda k otázce: Označte míru svého souhlasu s tímto výrokem

- ☐ 1 - Rozhodně nesouhlasím ☐ 2 - Spíše nesouhlasím ☐ 3 - Nejsem si jistý/á ☐ 4 - Spíše souhlasím ☐ 5 - Rozhodně souhlasím

15 Využití umělé inteligence při výběru zaměstnanců je užitečné.

Nápověda k otázce: Označte míru svého souhlasu s tímto výrokem

- ☐ 1 - Rozhodně nesouhlasím ☐ 2 - Spíše nesouhlasím ☐ 3 - Nejsem si jistý/á ☐ 4 - Spíše souhlasím ☐ 5 - Rozhodně souhlasím

16 Jak byste celkově ohodnotil/a svou zkušenost s výběrovým řízením v této společnosti?

Nápověda k otázce: Označte na škále 1–5, kde 1 = Velmi negativní a 5 = Velmi pozitivní

- ☐ 1 - Velmi negativní ☐ 2 - Spíše negativní ☐ 3 - Ani negativní, ani pozitivní ☐ 4 - Spíše pozitivní ☐ 5 - Velmi pozitivní

17 Co konkrétně byste v procesu výběrového řízení zlepšil/a?

Nápověda k otázce: *Nepovinná otázka*

18 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Muž ☐ Žena ☐ Jiné

19 Kolik je Vám let?

20 Jaká je Vaše pozice?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Senior manager ☐ Manager 3 ☐ Manager 2 ☐ Manager 1 ☐ Senior 3 ☐ Senior 2
☐ Senior 1 ☐ Asistent 2 ☐ Asistent 1 ☐ Administrativní asistent

Příloha C: Kontingenční tabulky

Tabulka 25 Kontingenční tabulka Pozice x Zdroje pro vyhledávání zaměstnání

	Doporučení od známého nebo zaměstnance	Oslovení zástupcem firmy	Jobs.cz	Práce.cz	Webové stránky společnosti	LinkedIn	Facebook	Veletrh ŠANCE na VŠE	Veletrh pracovních příležitostí na ČZU	Celkem
Senior manager	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Manager 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manager 2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Manager 1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Senior 3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Senior 2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Senior 1	1	2	4	0	0	0	0	0	0	7
Asistent 2	0	1	1	0	0	2	0	0	1	5
Asistent 1	3	0	12	0	2	0	0	1	1	19
Administrativní asistent	0	0	3	0	0	0	0	1	0	4
Celkem	4	4	23	0	3	2	0	2	2	40

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 Kontingenční tabulka Zdroje pro vyhledávání zaměstnání x Způsob oslovení uchazeče

	Telefonicky	E-mailem	LinkedIn	Facebook	Jobs.cz	Práce.cz	Osobně na veletrhu práce	Celkem
Doporučení od známého nebo zaměstnance	2	2	0	0	0	0	0	4
Oslovení zástupcem firmy	3	0	1	0	0	0	0	4
Jobs.cz	18	5	0	0	0	0	0	23
Práce.cz	0	0	0	0	0	0	0	0
Webové stránky společnosti	3	0	0	0	0	0	0	3
LinkedIn	1	1	0	0	0	0	0	2
Facebook	0	0	0	0	0	0	0	0
Veletrh ŠANCE na VŠE	0	0	0	0	0	0	2	2
Veletrh pracovních příležitostí na ČZU	0	0	0	0	0	0	2	2
Celkem	27	8	1	0	0	0	4	40

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 Kontingenční tabulka Pozice x Motivace k projevení zájmu o práci

	Náplň práce a odpovědnosti	Možnost home office	Možnost profesního a kariérního růstu	Benefity	Flexibilní pracovní doba	Lokalita pracoviště	Doporučení od známého nebo zaměstnance	Pověst firmy jako zaměstnavatele	Celkem
Senior manager	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Manager 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manager 2	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Manager 1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Senior 3	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Senior 2	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Senior 1	4	1	0	0	0	2	0	0	7
Asistent 2	1	1	2	0	0	1	0	0	5
Asistent 1	5	1	5	0	0	0	2	6	19
Admin asistent	3	0	0	0	1	0	0	0	4
Celkem	17	3	8	0	1	3	2	6	40

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28 Kontingenční tabulka Pozice x Počet kol výběrového řízení

Pozice	1 kolo	2 kola	3 kola	Celkem
Senior manager	0	1	0	1
Manažer 2	0	1	0	1
Manažer 1	0	1	0	1
Senior 3	0	1	0	1
Senior 2	0	1	0	1
Senior 1	2	4	1	7
Asistent 2	1	1	3	5
Asistent 1	5	13	1	19
Administrativní asistent	2	1	1	4
Celkem	10	24	6	40

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29 Kontingenční tabulka Pozice x Testování znalostí

	Ano, online	Ano, osobně	Ne	Celkem
Senior manager	1	0	0	1
Manager 3	0	0	0	0
Manager 2	0	0	1	1
Manager 1	0	1	0	1
Senior 3	0	0	1	1
Senior 2	0	0	1	1
Senior 1	5	2	0	7
Asistent 2	5	0	0	5
Asistent 1	15	3	1	19
Admin asistent	1	2	1	4
Celkem	27	8	5	40

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30 Kontingenční tabulka Pozice x Případová studie

	Ano	Ne	Celkem
Senior manager	1	0	1
Manager 3	0	0	0
Manager 2	1	0	1
Manager 1	1	0	1
Senior 3	1	0	1
Senior 2	0	1	1
Senior 1	0	7	7
Asistent 2	0	5	5
Asistent 1	0	19	19
Administrativní asistent	0	4	4
Celkem	4	36	40

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 31 Kontingenční tabulka Spokojenost s výběrovým procesem x Informace na pohovoru

	Ano	Ne	Celkem
1 - Velmi negativní	0	0	0
2 - Spíše negativní	0	0	0
3 - Ani negativní, ani pozitivní	0	0	0
4 - Spíše pozitivní	16	7	23
5 - Velmi pozitivní	17	0	17
Celkem	33	7	40

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32 Kontingenční tabulka souhlasu s online pohovorem podle věkových skupin

Kontingenční tabulka (Tabulka dat1) Četnost označených buněk > 10 (Marginální součty nejsou označeny) Proměnná vah: Četnosti			
Věk	Souhlas s online pohovorem Ano	Souhlas s online pohovorem Ne	Řádek součty
18-29 let	11	9	20
30-43 let	5	5	10
Všechny	16	14	30

Zdroj: výstup ze softwaru Statistica 14

Tabulka 33 Kontingenční tabulka Názor na využití AI při výběru zaměstnanců podle formy testování znalostí

Kontingenční tabulka (Tabulka dat11) Četnost označených buněk > 10 (Marginální součty nejsou označeny) Proměnná vah: Četnosti			
Forma testování	Názor na AI u výběru zaměstnanců Souhlasí	Názor na AI u výběru zaměstnanců Nesouhlasí	Řádek součty
Online	8	19	27
Osobně	2	6	8
Všechny	10	25	35

Zdroj: výstup ze softwaru Stastistica 14

Tabulka 34 Postoj k využití AI ve vyhledávání zaměstnanců podle věkových skupin

Kontingenční tabulka (Tabulka dat1) Četnost označených buněk > 10 (Marginální součty nejsou označeny) Proměnná vah: Četnosti			
Věk	Souhlas s AI ve vyhledávání zaměstnanců Ano	Souhlas s AI ve vyhledávání zaměstnanců Ne	Řádek součty
18-29 let	19	3	22
30-43 let	9	1	10
Všechny	28	4	32

Zdroj: vlastní zpracování