

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

NÁBOR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Bakalářská práce

Tereza DYGRÝNOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Ludmila Šmejkalová

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 4. 12. 2020

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Ludmile Šmejkalové za odborné vedení závěrečné práce a poskytování cenných rad. Také bych zde chtěla poděkovat společnosti Hays Czech Republic, s. r. o. za spolupráci. Dále bych chtěla vyjádřit díky svým blízkým, kteří mě po celou dobu podporovali.

Obsah

Úvod	8
1 Současné přístupy k náboru pracovníků	9
1.1 Definice základních pojmů	9
1.2 Podmínky získávání pracovníků	10
1.2.1 Vnější podmínky získávání pracovníků	10
1.2.2 Vnitřní podmínky získávání pracovníků	11
1.3 Současné trendy v HR oblasti	12
2 Formy, metody a proces náboru pracovníků	18
2.1 Proces získávání pracovníků	18
2.2 Využití pracovníků z vnitřních zdrojů	19
2.3 Využití pracovníků z vnějších zdrojů	20
2.4 Volba metod získávání pracovníků	21
2.5 Získávání pracovníků s využitím externích služeb	24
3 Představení konkrétní personální agentury	26
3.1 Hays Czech Republic, s. r. o.	26
3.2 Divize	27
3.3 Fungování personální společnosti Hays	28
3.4 Vysvětlení termínů používaných ve společnosti Hays	29
3.5 Proces náboru prostřednictvím personální společnosti Hays	30
4 Empirický výzkum – výzkumné otázky, vzorek zkoumání, metodologie výzkumu	34
4.1 Popis zadané pracovní pozice	34
4.2 Inzerce nabídky práce	36
4.3 Vyhledávání uchazečů	36
4.4 Osobní pohovory s kandidáty	37
4.5 Doplnující otázky k fungování personální společnosti Hays	39
5 Sběr dat, jejich vyhodnocení a interpretace, návrh případných řešení	42
5.1 Vyhodnocení použitých metod získávání pracovníků	42
5.2 Doporučení ke zlepšení služeb	44
Závěr	45

Seznam literatury	46
Seznam obrázků a tabulek	49
Seznam příloh	50

Seznam použitých zkratk a symbolů

PLC Public Limited Company

GDPR General Data Protection Regulation

Úvod

Až do nedávné doby se Česká republika, stejně jako většina Evropské unie, potýkala s nízkou nezaměstnaností okolo rekordních 2 %. Získávání kvalitních pracovníků se ztěžovalo a organizace musely přicházet s kreativnějšími nápady, jak tyto uchazeče zaujmout. S vypuknutím viru Covid-19 se celý svět téměř zastavil a musel se vypořádat s ekonomickými následky pandemie. Avšak tato situace o to více poukázala na potřebu nových technologií, kvalitních pracovníků a schopných leaderů, kteří si dokážou s nastalou situací poradit a organizaci pozvednout. Se získáváním právě těchto talentů a leaderů se nabízí využití externích služeb jako jsou personální agentury.

Cílem empirického šetření této bakalářské práce je popsání procesu náboru pracovníků prostřednictvím personální agentury a následné porovnání s odbornou literaturou a současnými trendy v oblasti získávání pracovníků. A na základě tohoto srovnání navrhnout případná opatření pro zkvalitnění služeb společnosti.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části a dále je členěna do pěti hlavních kapitol. V kapitole první jsou vysvětleny důležité pojmy spojené s nábořem pracovníků, dále jsou identifikovány faktory ovlivňující získávání pracovníků a s tím spojené nové trendy a technologie v oblasti řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola detailně popisuje proces, zdroje a metody získávání pracovníků. Pozornost je namířena na využití externích služeb při náboru.

Následující kapitoly v praktické části jsou zaměřeny na představení a fungování personální společnosti Hays Czech Republic, s. r. o. Prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní této organizace je detailně popsán postup při obsazování konkrétní pracovní pozice. Ve finální kapitole je tento proces shrnut, porovnán s teoretickou částí a vyhodnocen. Kapitola též obsahuje doporučení a návrhy na zlepšení.

1 Současné přístupy k náboru pracovníků

Každá organizace může prosperovat pouze v případě, shromáždí-li, propojí a správně využije čtyři následující zdroje: materiální, finanční, informační a zdroje lidské. Lidé na základě svých znalostí, dovedností a schopností uvádějí do pohybu ostatní zdroje, a tím lidský kapitál nabývá rozhodujícího významu pro organizaci (Koubek, 2010, s. 13). Bez ohledu na typ organizace se obecně uznává, že její úspěch úzce souvisí s typem jednotlivců, které zaměstnává (Dineen & Soltis, 2011 cit. podle Breauigh, 2013). Získávání a výběr oněch vhodných pracovníků je pro konkurenceschopnost společnosti klíčovou činností.

Tato práce je zaměřena na část personální činnosti zabývající se především nábořem pracovníků. První kapitola je soustředěna na pojmy spojené se získáváním pracovníků a vysvětlení nuancí mezi nimi. Získávání pracovníků mohou také pozitivně či negativně ovlivnit jednotlivé faktory externího a interního prostředí organizace, proto je jim v této kapitole věnována náležitá pozornost. S tímto rovněž souvisí i trendy, jenž se v personalistice objevují. Společnost by se s nimi měla patřičně seznámit a maximalizovat jejich využití. V této kapitole jsou zmíněny trendy, které se objevily v posledních letech.

1.1 Definice základních pojmů

Jak již název práce prozrazuje, hlavním tématem je nábor pracovníků, a proto je důležité daný termín vysvětlit. V praxi se často pojem „nábor“ používá jako označení či synonymum pro personální činnosti, které se zabývají získáváním lidského kapitálu. Odborná literatura vysvětluje označení náboru zpravidla jako získávání pracovníků pouze z vnějších zdrojů. Koubek (2010) upozorňuje na rozdíl v moderním pojetí získávání pracovníků, a tedy úsilí podniku získat nejen pracovní sílu z vnějších zdrojů, ale především hospodárné využití potenciálu pracovníků z vnitřních zdrojů organizace.

Získávání pracovníků lze chápat jako pojem nadřazený k termínu nábor, neboť zahrnuje snahu získat pracovníky z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů. Koubek (2010, s. 126) definoval získávání pracovníků jako „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa.“ Dále poukazuje na důležitost včasného obsazení pracovního místa

a vynaložení přiměřených nákladů na získání oněch vhodných uchazečů. V současnosti je více kladen důraz na míru identifikace jedince se zájmy, cíli a hodnotami organizace než pouze na získání potřebného počtu kvalifikovaných uchazečů (Kociánová, 2010). Jako žádoucí výsledek procesu získávání pracovníků se rozumí seznam vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni k účasti ve výběrovém řízení (Šikýř a kol., 2008).

Dalším termínem je pojem „pracovník“. Pojem „pracovník“ je potřeba chápat v širším významu než pojem „zaměstnanec“. Zaměstnanec označuje osobu, která pracuje na základě zaměstnanecké smlouvy. Jedná se o jednu stranu pracovně-právního vztahu, tou druhou je strana zaměstnavatele. V tomto smyslu je rozuměna pojmem pracovník „každá osoba, která pro určitou organizaci vykonává pracovní činnost, jinými slovy poskytuje organizaci svůj pracovní potenciál na základě i jiných než zaměstnaneckých pracovních smluv“ (Kociánová, 2012, s. 9).

1.2 Podmínky získávání pracovníků

Každá organizace má vlastní strategii a metody přístupu k řešení jednotlivých kroků v určité oblasti. Personální řízení je součástí řízení organizace. Schopnost přilákat dostatečný počet pracovníků tvoří důležitou součást personálního řízení a personální strategie. Proto je záhodno vzít v potaz veškeré faktory, které mohou ovlivnit proces získávání pracovníků v dané organizaci. Tyto faktory mohou představovat významná kritéria například při volbě metod získávání. Faktory lze rozdělit na interní (vnitřní) a externí (vnější). Interní činitele se může podnik pokusit ovlivnit ve svůj prospěch, externí vlivy však ovlivnit ve velké míře nelze (Kociánová, 2012).

1.2.1 Vnější podmínky získávání pracovníků

Koubek (2010) i Kociánová (2010) se shodují na následujících vnějších podmínkách:

- a) Demografické podmínky, které se týkají proměnlivosti reprodukce obyvatelstva, a tedy množství lidského kapitálu. Prostorová mobilita či dokonce mezistátní mobilita a jiné charakteristiky populačního vývoje též ovlivňují změny v nabídce pracovních sil na trhu práce.

- b) Ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné změny vedoucí ke změně poměru mezi nabídkou práce a poptávkou po ní.
- c) Sociální podmínky, související s hodnotami lidí a jejich proměnlivostí, s profesně kvalifikačními orientacemi, vzděláním nebo rodinnými hodnotami.
- d) Technologické podmínky vytvářející nová zaměstnání, pozměňují či likvidují stará zaměstnání.
- e) Sídlní podmínky, charakter osídlení v okolí organizace, rezidenční preference lidí a také změny životního prostředí.
- f) Politicko-legislativní podmínky ovlivňují proces získávání pracovníků například umožněním či omezením zaměstnávání tuzemců v zahraničí a naopak. Legislativní podmínky regulují trh práce nařizováním zaměstnávání určité skupiny osob (osoby se změněnou pracovní schopností), vytvářením překážek pro diskriminaci uchazečů o zaměstnání (na základě pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství).

1.2.2 Vnitřní podmínky získávání pracovníků

Vnitřní faktory ovlivňující schopnost organizace získat dostatečný počet adekvátních uchazečů o pracovní pozici mohou dle Koubka (2010) souviset jednak s konkrétním pracovním místem, ale též i s celou organizací, která volnou pozici nabízí.

Jedná-li se o konkrétní pracovní místo, Koubek (2010, s. 128) uvádí tyto působící faktory:

- a) „povaha práce,
- b) postavení v hierarchii funkce organizace,
- c) požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti aj.),
- d) rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti,
- e) organizace práce a pracovní doby,
- f) místo vykonávané práce,

- g) pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovní místa aj.).“

Tyto faktory organizace může snáze změnit za účelem zvýšení atraktivity konkrétního pracovního místa. Druhá část vnitřních podmínek se týká organizace jako takové. Koubek (2010, s. 128) jako možné podmínky označuje:

- a) význam organizace a její úspěšnost,
- b) prestiž a pověst společnosti,
- c) úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi,
- d) úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými společnostmi a celkové zaměstnanecké výhody,
- e) možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnost personálního rozvoje,
- f) lokalita společnosti a životní prostředí v jejím okolí.

Vnitřní podmínky související s vnímáním organizace jako celku ovlivňují individuální rozhodování potencionálních uchazečů napříč všemi pracovními pozicemi v dané organizaci. Na rozdíl od vnějších podmínek, ke kterým lze při rozhodování přistupovat pouze jako k již daným, vnitřní podmínky se organizace může pokoušet naklonit ve svůj prospěch.

1.3 Současné trendy v HR oblasti

Stejně jako v jiných oborech, i svět lidských zdrojů neboli HR (Human Resources) prochází neustálými změnami. Současná pandemie a preventivní opatření spojená s koronavirem ukazují, jak rychle jsou personalisté schopni se přizpůsobit novým podmínkám. Řídící partnerka Deloitte, Diana Rádl Rogerová (2020), poukazuje na nynější, ještě větší důležitost implementace nových technologií do procesů napříč organizací. Nové technologie jako jsou digitalizace, robotizace a automatizace ušetří personalistům čas strávený administrativou a tím jim umožní rozšířit si znalosti v dalších oblastech HR (Součková, 2019). V této kapitole jsou představeny současné trendy v oblasti lidských zdrojů a jejich potenciální užitek pro organizace.

Digitalizace personálních dokumentů

Na základě šetření, které provedla lektorka osobního rozvoje Monika Součková zjistila, že valná většina HR manažerů v korporátních firmách stále pracuje s fyzickými personálními dokumenty, které nechávají tisknout. Následně je pracovníci ručně podepisují, personalisté je skenují a opět nahrávají do interního personálně-mzdového systému. S tímto postupem jsou spojeny jisté nevýhody. Jako příklad lze uvést riziko ztráty fyzických dokumentů, vysoké finanční náklady na uskladnění v archívech a později další náklady na bezpečnou skartaci dokumentů. Řešení tohoto zdlouhavého procesu se nabízí v převedení dokumentů do digitální podoby. Způsob podepisování dokumentů pomocí elektronického podpisu nebo podpisu biometrického, tj. vlastnoručního podpisu převedeného do elektronické podoby, je již využíván v bankovníctví, pojišťovnictví a u mnoha jiných institucí. Uchovávání dokumentů v elektronické podobě kromě snížení nákladů na administrativu, také napomáhá při zajištění ochrany osobních údajů a spravování GDPR. Další výhodou je snadná adaptabilita systému do interních softwarů organizace, což znamená, že není potřeba vynakládat velké finanční obnosy na změnu celopodnikových systémů. Zájem o digitalizaci personálních dokumentů je zaznamenávám zejména u velkých retailových, výrobních ale i logistických společností, kde denně personalisté pracují se stovkami dokumentů, nicméně je možné tento „bezpapírový“ systém zavést i do dalších oblastí byznysu (Součková, 2019; Milan Petráň, 2018).

Automatizace HR procesů

Další část technologických trendů spojená s HR procesy je jejich automatizace. Automatizace toku informací v podnikovém procesu neboli workflow umožňuje urychlení a zpřehlednění schvalovacího procesu v organizaci. Díky workflow softwaru je možné uchovávat a posouvat dokumenty v elektronické podobě dalším uživatelům, kteří jsou součástí schvalovacích procesů. Personalisté v systému uvidí, které kroky jsou potřebné ke splnění úkolu a sami mají možnost pomocí předem připravené, jednoduché šablony vytvořit sérii další potřebných kroků. Tímto způsobem se zkrátí schvalovací proces, např. u schvalování dovolených zaměstnanců nebo faktur, a zamezí se případným chybám či opomenutí některého kroku procesu. Navíc personalisté mají možnost vzdáleného přístupu k procesům

odkudkoliv, i při práci z domova a vše je archivováno v cloudovém uložišti (Součková, 2019).

Robotizace a umělá inteligence

Původně se jednalo o čistě technologický trend, který se týkal automatizace procesů a jejich robotizace, především v automobilovém průmyslu. Robotika a umělá inteligence dnes přesahují oblast technologií a promítají se do celkové organizace práce. Společnost Deloitte (2020) poukazuje na výhodu využití a začlenění technologie do tzv. „super týmů, které jsou tvořeni nejen lidmi, ale i technologiemi.“ Podle průzkumu společnosti Deloitte pro rok 2020 velká část respondentů považuje tento krok vpřed za důležitý, nicméně pouze 26 % dotázaných českých společností se cítí být na něj připraveny. V porovnání se světovými společnostmi, kde je číslo o něco málo vyšší tedy 31 %. V HR prostředí může být umělá inteligence využita formou chatbotů. Pomocí automatických odpovědí mohou chatboti zodpovídat otázky v oblasti nábory pracovníků i poskytovat odpovědi o cílech a hodnotách samotné organizaci. Díky rychlé a přímé odpovědi získají potencionální uchazeči pozitivní dojem z organizace, a tím se může zlepšit a posílit oblast employer brandingu (Součková, 2019; Deloitte, 2020).

Plné využití umělé inteligence představila společnost Vodafone ve Velké Británii při procesu získávání a výběru pracovníků. Uchazeči o práci se natočili na video, ve kterém zodpověděli standardní otázky. Toto video však místo personalisty zhlédl a analyzoval počítačový program s předem nastaveným algoritmem analyzující řeč těla, intonaci hlasu a mnoho dalších faktorů na základě požadavků spojených s konkrétní pracovní pozicí. Pokud uchazeč prošel video-pohovorem, byl následně pozván k osobnímu rozhovoru s personalistou. Společnosti Vodafone se díky tomu podařilo zkrátit náborový proces u pozic pro call centra na polovinu času, také se zvýšil počet pasivních uchazečů, kteří by obvykle váhali, zda mají vůbec jít na pohovor a v neposlední řadě dovoluje personalistům se více zaměřit na soft skills uchazečů, které nabývají stále více na důležitosti (LinkedIn: Global recruitment trends, 2018).

Role personalisty

Výše uvedené technologické nástroje umožní personalistům využít ušetřený čas, dříve strávený rutinní administrativou, a investovat ho do potřebnějších oblastí HR.

Podle Součkové (2019) se personalisté budou více profilovat a zaměří se více na hledání nových talentů či přímo head-hunting. S touto činností se také musí rozvíjet role personalisty jako obchodníka. *Personalista-obchodník* bude potřebovat znát principy obchodování a prodejní techniky, aby si získal uchazeče o zaměstnání na svoji stranu. K zaujmutí uchazečů je potřeba, aby personalista přemýšlel jako *marketér*, což znamená zjistit si kde získat vhodné uchazeče a jakým způsobem je oslovit. Od HR pracovníků se bude očekávat větší dávka kreativity a vynalézavosti při oslovování požadované skupiny uchazečů. Aby byl personalista v tomto ohledu úspěšný a lidé se na něj obraceli, musí si vybudovat silnou osobní značku a stát se *micro-influencerem*. Micro-influencer znamená, že daná osoba ovlivňuje určitou menší část cílového trhu a udává trendy na mikro úrovni. Ve větších organizacích mohou personalisté zastávat i roli *happiness managera*, který přispívá k udržení zdravého pracovního prostředí, kde je podporována vzájemná důvěra, zdravá komunikace a spolupráce mezi kolegy. Personalista bude mít také větší možnosti vyhledávat a rozvíjet talenty přímo na pracovišti formou mentoringu nebo koučinku. Pro organizaci bude nezbytné pracovat blíže se svými pracovníky, rozvíjet jejich silné stránky a podporovat jejich cestu k seberealizaci. Kladen bude důraz také na práci se stresem, kdy v možné roli mindfulness trenéra bude personalista učit pracovníky, jak se umět se stresem vypořádat, předcházet mu a také jak se vyvarovat syndromu vyhoření.

Social media

Sociální sítě jako například LinkedIn, Facebook, Youtube, Instagram a další hrají čím dál větší roli na poli byznysu při prodeji služeb i produktů. Profily na sociálních sítích a jejich aktivní využívání slouží personalistům v oblasti recruitmentu, inzerce, a především k posílení značky zaměstnavatele. Již dávno nestačí, aby organizace měla pouze své webové stránky či nabídky práce zveřejňovala jen na pracovních portálech. Chování uchazečů o práci se mění i kvůli nastupující generaci Z na trh práce. Tato generace, někdy označována také jako „digital natives“ (Horváthová, 2016, s. 134), vyrůstala ve světě internetu a sociálních sítí, a je tedy zvyklá s nimi pracovat a komunikovat skrz ně s okolním světem. K uživatelům sociálních sítí se přidávají i další generace, a tak je důležité, aby s nimi organizace dokázaly komunikovat způsobem, který je uživatelům nejbližší. Sdílením dosažených

úspěchů a reálných příběhů pracovníků dané organizace s okolním světem může organizace značně podpořit pozitivní vnímání značky zaměstnavatele.

Kadlec (2017) zmiňuje důležitost vhodně zvolené sociální sítě pro konkrétní pracovní pozice. Ne všechny sítě jsou totiž vhodné pro oslovení všech pozic. Profil organizace na LinkedIn je téměř samozřejmostí zejména pro pozice v IT, marketingu nebo HR. Facebook je zase vhodným nástrojem pro hledání uchazečů pro dělnické pozice, lehčí administrativu nebo také pro nabídky práce na částečný úvazek a brigádu. Sociální sítě se ovšem nesmí stát pouze nástěnkou s inzercí práce. Organizace zde musí pečlivě volit obsah, který má především zaujmout, vytvořit určitý vztah s uživateli a dát jim svými příspěvky jistou přidanou hodnotu. Kvalitním obsahem, který podporuje employer branding může organizace oslovit i tzv. pasivní uchazeče, kteří tvoří přibližně 75 % uchazečů na pracovním trhu (Kadlec, 2017).

Employer branding

Employer branding je označení pro pověst firmy na trhu práce. Vyjadřuje, jaké to je pracovat pro danou organizaci. Skvělá značka zaměstnavatele zvyšuje množství uchazečů o práci v dané společnosti. Pozitivní vnímání značky zaměstnavatele výrazně také usnadňuje proces získávání kvalifikovaných uchazečů. Především ale způsobuje hrdost pracovníků na své zaměstnání a podporuje jejich pocit smysluplnosti z práce, kterou dělají. Díky spolupráci personalistů a marketérů se vytváří nový obor HR marketingu (Součková, 2019). Avšak employer branding není to samé jako personální marketing. Personální marketing je využíván pro komunikaci se stávajícími i potenciálními zaměstnanci a jak je v marketingu zvykem snaží se danou firmu „prodat“ zaměstnancům i uchazečům. Employer Branding je součástí strategie řízení organizace a je více komplexní. Budování značky se více zaměřuje na vzájemné porozumění a dlouhodobé vztahy. Stále více organizací si důležitost employer brandingu uvědomuje. Společnosti si dávají větší pozor na svoji komunikaci s okolím nejen skrze média. Každé jejich rozhodnutí, vyjádření a postoj ovlivňuje vnímání pracovníků a vztahy s nimi. Tyto pracovníci pak dále sdílí svoje zkušenosti, týkající se dané firmy, se svým okolím a též s potenciálními uchazeči o zaměstnání (Menšík, 2019).

Gamifikace

Gamifikace je jedním z nejnovějších trendů, které přichází do oblasti HR. Tato metoda učení pomocí deskových her je hojně rozšířena v zahraničí, nicméně se dostává do podvědomí i zde v České republice. Podstata vychází z přístupů Jana Ámose Komenského a jeho učení „škola hrou“, která je přenesena do pracovního prostředí, tedy „práce hrou“. Princip pochází z názoru, že lidé ať už děti nebo v tomto případě dospělí pracující jedinci lépe pochopí a zapamatují si fungování věcí pomocí aktivního se zapojení do procesu. Díky vlastní participaci na řešení úkolu, daní jedinci zapojí při přemýšlení nad úkolem více smyslů, spojí si to s prožitkem a lépe si řešení zapamatují. V kombinaci s herní formou řešení úkolů, pracovníci dokážou přemýšlet rychleji, z jiných úhlů pohledu, ale především mohou odhodit strach ze selhání či uděláné chyby stranou. Tyto deskové hry lze využít v různých pracovních oblastech, nejen v oddělení vývoje a marketingu. V personalistice se dají aplikovat v procesu recruitmentu, osobního rozvoje zaměstnance nebo při zlepšování určitých dovedností jako jsou komunikace, kreativita nebo obchodní dovednosti (Součková, 2019). Právě na učení prostřednictvím speciálních her se zaměřuje například tréninková společnost GA.ME Europe. Formou teambuildingů, školení a workshopů pomáhá firmám a jejich pracovníkům zlepšovat se v řešení konfliktních situací či brainstormingu (GA.ME Europe, 2020).

Další trendy, které významně pozmění pracovní prostředí jsou podle výzkumu LinkedIn 2019: mzdová transparentnost, rostoucí důležitost soft skills a pracovní flexibilita. S nárůstem automatizace je stále patrnější, že kreativita se stane v blízkých letech vysoce poptávanou dovedností nejen u uměleckých pozic (LinkedIn: Global talent trends, 2019, s. 8). Možnost pracovat z domova nebo flexibilní pracovní doba se díky technologickým pokrokům stává téměř novou normou. U mnoha uchazečů o práci je pracovní flexibilita prioritou při zvažování přijetí nabídky práce. Firmy si toho jsou vědomy a tento benefit mnoho z nich nabízí. Počet příspěvků na LinkedIn s nabídkou práce, které obsahují zmínku o pracovní flexibilitě, se od roku 2016 zvýšil o 78 %. V neposlední řadě se jedná o mzdovou transparentnost, která může pomoci zajistit rovnost v mzdových podmínkách mezi pohlavími a vytvořit vztah se zaměstnanci založený na větší důvěře (Global talent trends, 2019, s. 40).

2 Formy, metody a proces náboru pracovníků

V následující kapitole je pomocí odborné literatury důkladně popsán proces získávání pracovníků, možnosti využití pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů včetně možných výhod a nevýhod, které obnášejí a stejně jako možných negativních následků, které jsou potřeba patřičně zvážit. Následně je pozornost věnována metodám, pomocí nichž organizace může získat adekvátní uchazeče. V části zaměřené na volbu těchto metod je vyšší míra soustředěnosti orientována na využití služeb externích organizací.

2.1 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků se skládá z dvanácti po sobě jdoucích kroků, které Koubek (2010, s. 131-132) seřadil následovně:

1. „identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
3. zvážení alternativ,
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
6. volba metod získávání pracovníků,
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
8. formulace nabídky zaměstnání,
9. uveřejnění nabídky zaměstnání,
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“

Kociánová (2010) upozorňuje na důležitost kroku č. 10, tedy na shromažďování dokumentů od uchazečů. Zpravidla je požadován životopis, motivační dopis, osobní dotazník, v některých případech reference od předchozích zaměstnavatelů, doklady

o vzdělání či jazykové certifikáty. Požadované dokumenty se odvíjí od konkrétní pracovní pozice a mohou se tedy lišit.

V procesu získávání se nabízí též možnost zvážení alternativ, které mohou pomoci snížit náklady spojené s pracovním místem. Koubek (2010, s. 133) doporučuje promyslet tyto alternativy:

- 1) zrušení pracovního místa,
- 2) rozdělení práce mezi jiná pracovní místa,
- 3) pokrytí práce pomocí přesčasů,
- 4) pokrytí práce formou částečného úvazku, dohodou o provedení práce či pracovní činnosti,
- 5) využití externího dodavatele (outsourcing),
- 6) práce vyžaduje plný úvazek.

Zvolení jakékoliv z výše uvedených možností ovlivňuje zbývající kroky procesu. V případě nalezení pokrytí práce z řad již stávajících zaměstnanců na jiných pracovních místech není potřeba v procesu pokračovat. Pokud ovšem je na práci potřeba další pracovník, ať již na plný či částečný úvazek, v procesu získávání se nadále pokračuje, avšak s možnými změnami.

2.2 Využití pracovníků z vnitřních zdrojů

Rozhodnutí o tom, koho přijmout, je nejdůležitější otázkou, kterou organizace potřebuje zodpovědět. Rovněž i z jakých zdrojů bude pracovní místo obsazováno ovlivní další průběh procesu získávání jako je například volba metod. Pracovní pozice může být obsazena z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Je doporučováno nejprve zvážit možnost využití pracovníků ze zdrojů vnitřních. Lidský kapitál z vnitřních zdrojů tvoří (Koubek, 2010; Šikýř a kol., 2008; Armstrong 2007):

- uspořené pracovníci např. v důsledku technického pokroku,
- pracovníci uvolnění z důvodu organizačních změn,
- pracovníci, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější práci,
- pracovníci mající zájem změnit dosavadní práci.

K **výhodám využití pracovníků z vnitřních zdrojů** patří především znalost konkrétního uchazeče, tj. organizace si je vědoma jeho silných a slabých stránek. Společnost též posílí pocit jistoty a loajality mezi svými pracovníky, a tím výrazně vzroste jejich motivace. Jelikož daný pracovník zná fungování podniku i ostatní kolegy, snáze se přizpůsobí novým podmínkám a požadavkům spojených s pracovním místem. Proces adaptace se zkrátí a pracovník je dříve schopen plnit očekávání organizace. Zkrátí se také náborový proces, s čímž jsou spojené i náklady vynaložené na inzerci. Z finančního pohledu může být pro organizace výhodné povýšit svého současného pracovníka, poněvadž uchazeči z vnějších zdrojů mohou požadovat značně vyšší mzdy. Mnohdy se tímto způsobem organizaci i navrátí investice vydané na firemní vzdělávání pracovníků (Kociánová, 2010; Šikýř a kol., 2008).

S každými pozitivy přicházejí i určitá negativa. U negativ spojených se získáváním pracovníků z vnitřních zdrojů se jedná o:

- omezený výběr kandidátů,
- neschopnost vnímat věci z nové nebo odlišné perspektivy,
- zhoršení vztahů na pracovišti, rivalitu mezi kolegy,
- nedostatek znalostí, schopností či nepřipravenost vykonávat novou práci,
- povyšování na pozici, na které pracovník již nestačí plnit úkoly,
- možnost neochoty a ztráty motivace plnit zadané úkoly u pracovníků uspořené v důsledku technického nebo organizačního pokroku.

2.3 Využití pracovníků z vnějších zdrojů

V případě, že je organizace v získáváním pracovníků z vnitřních zdrojů neúspěšná, je nezbytné, aby vhodného uchazeče hledala prostřednictvím vnějších zdrojů.

Vnější zdroje získávání pracovníků dle Kociánové (2010, s. 84), Koubka (2010, s. 129-130) a Šikýře a kol. (2008, s. 97) tvoří volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci jiných společností osloveni nabídkou práce či sami chtějí změnit zaměstnavatele. Dále jsou jako vnější doplňkové zdroje považováni důchodci, studenti, rodiče na rodičovské dovolené, ženy v domácnosti, či pracovní síly ze zahraničí.

Výhody, které vnější zdroje představují:

- široký výběr uchazečů s různými schopnostmi a škálou talentů,
- velké pracovní nasazení nového pracovníka,
- vnesení nových poznatků, názorů a postupů a „know-how“,
- zpravidla je pro organizaci levnější, snadnější (a také rychlejší) získat pracovníka s vysokou kvalifikací z vnějších zdrojů nežli si ho vychovávat v organizaci,
- Kociánová (2010) dodává, že nově příchozí pracovník „bývá spíše uznán na pracovním místě než povýšený pracovník.“

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů bývají především vyšší finanční náklady. Prodlužuje se délka procesu získávání a výběru pracovníka, který často požaduje větší finanční odměnu, než by chtěli vlastní pracovníci organizace. Zvyšuje se fluktuace pracovníků a dochází k blokaci možnosti postupu vlastních pracovníků (Kociánová, 2010). Adaptace nového pracovníka bývá delší, a tím se prodlužuje období, kdy daný jedinec nepodává stoprocentní výkon. Může vzniknout napětí mezi nově příchozím pracovníkem a stávajícími kolegy či neschopnost začlenění se do kolektivu.

Pro vyvarování se zásadních problémů spojených s nábořem pracovníků a snížení míry rizika nesprávné volby, Armstrong (2020) doporučuje ujistit se, že byly prozkoumány všechny možné zdroje odkud získat kvalifikované pracovníky.

2.4 Volba metod získávání pracovníků

Při volbě vhodné metody pro oslovení dostatečného počtu uchazečů je potřeba vzít v potaz také správné formulování nabídky práce. Inzerát nabídky práce by měl uchazeče informovat o náplni práce, dané organizaci a požadavcích na pracovníka. Dále nesmí chybět informace o místě výkonu práce, finančním ohodnocení a v neposlední řadě požadované dokumenty od uchazeče spolu s instrukcemi, jak postupovat v případě zájmu o ucházení se o danou pracovní pozici (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010; Šikýř a kol., 2008).

Při tvorbě inzerce je nutné postupovat dle právních předpisů dané země. V České republice se k tomu váže zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních

prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon). Antidiskriminační zákon zakazuje diskriminace z důvodu rasy, pohlaví, věku, národnosti, etnického původu, sexuální orientace, náboženského vyznání a víry nebo zdravotního postižení. Je důležité se v inzerátu nabídky práce vyvarovat používání výrazů preferující pohlaví či určitý věk uchazeče, pakliže se nejedná o výjimky stanovené zákonem. Novela zákona č. 5/2004 Z. z., o službách zaměstnanosti na Slovensku stanovuje zaměstnavateli povinnost uvádět sumu základní složky mzdy při zveřejňování nabídky práce.

Na volbu metod získávání pracovníků mají značný vliv finanční prostředky, které je organizace schopná a ochotná na nábor vynaložit. Některé metody jsou více finančně nákladné než jiné, a organizace musí zvážit různé faktory. Jedním z nich je faktor času, ve kterém je potřeba pracovní místo obsadit. Dalším faktorem ke zvážení je dostupnost či množství kvalitních uchazečů, zvláště pak u více specifických pozic (Kociánová, 2010).

Mezi nejčastější metody získávání pracovníků patří:

- **Doporučení současným pracovníkem** je poměrně nízkonákladový způsob, jakým lze získat spolehlivé pracovníky. Breaugh (2009) ve své studii poukazuje na skutečnost, že jedince doporučení stávajícím pracovníkem s větší pravděpodobností lépe chápou podstatu náplně práce v dané organizaci. Díky tomu se mohou objektivně rozhodnout, zda je pro ně tato pozice ta pravá. Zvyšuje se také pravděpodobnost, že tito jedince budou přijati a poté zůstanou na pozici i po skončení zkušební doby (Castilla, 2005 cit. podle Breaugh, 2013).
- **Uchazeči se nabízejí sami** v případě, že organizace má na trhu práce dobrou pověst zaměstnavatele, nabízí zajímavou finanční odměnu či prestižní práci. Tento pasivní způsob eliminuje náklady na inzerci, nicméně přihlášení velkého množství, nevhodných uchazečů zvyšuje administrativní zátěž personalistů (Koubek, 2010).
- Metoda **přímého oslovení vyhlédnutého jedince** je používána pro náročnější a výše postavené, zejména pro technické, vědecké nebo

manažerské pozice. Tímto způsobem je zajištěna odbornost a způsobilost jedince, ušetří se též inzertní náklady. Nevýhodu může představovat uvědomění si jedince své hodnoty a jeho snaha o zvýšení finanční odměny. Úsilí takto získat pracovníka z jiné společnosti může také vést ke zhoršení vztahů mezi organizacemi (Koubek, 2010; Šikýř a kol., 2008).

- Získávání pracovníků prostřednictvím **internetu**, též označováno jako e-recruitment (Šikýř a kol., 2008), je v současnosti jednou z nejužívanějších metod. Internet dává možnost zacílit na větší počet uchazečů z různých oborů a dovoluje urychlit proces získávání, ať se jedná o uchazeče z vnějších ale i vnitřních zdrojů (Kociánová, 2010). Organizace prezentují inzeráty na svých vlastních webových stránkách, stránkách úřadů práce, personálních agentur ale také prostřednictvím specializovaných pracovních portálů (Šikýř a kol., 2008). Tento způsob ovšem vyžaduje pokročilejší technickou zdatnost a vybavenost uchazečů, proto se využívá spíše pro pozice, od kterých se počítačová gramotnost více očekává jako jsou IT nebo administrativní pozice, například na rozdíl od dělnických pozic.
- **Inzerce v médiích** se využívá v případě, že je potřeba oslovit velký počet uchazečů či specifické skupiny pracovníků. Avšak náklady spojené s inzercí jsou vysoké a sdělený text nabídky práce musí být poměrně stručný.
- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi** poskytuje organizaci možnost předvýběru kvalitních pracovníků a příležitost včas objevit mladé talenty. Nevýhodou bývá sezónnost nástupu absolventů a s tím spojené časové možnosti studentů (Šikýř a kol., 2008).
- **spolupráce s úřady práce,**
- **spolupráce s odbory,**
- **vývěsky a letáky,**
- **využití externích služeb** je podrobněji rozebráno v následující podkapitole.

Ať se uchazeči o volné pozici dozví jakýmkoliv způsobem, je stále velmi pravděpodobné, že navštíví také webové stránky případného zaměstnavatele. Slačáková (2018) poukazuje na skutečnost, že stále více pracovníků si nejprve

vybírání firmu, pro kterou chtějí pracovat, a až následně řeší případné uplatnění. Pro zvýšení atraktivity u potenciálních pracovníků je doporučeno, aby organizace měla kvalitní a přehledné kariérní stránky. Na stránkách by měl být uveden účel organizace, se kterým se potenciální uchazeč ztotožní. Podle Slačákové (2018) nesmí také chybět výstižné a poutavé představení produktů, projektů či služeb, na kterých se pracovník bude podílet. Studie Walkera a spol. z roku 2009 se zabývala tím, jak návštěvníka webové stránky ovlivní přítomnost či absence příběhů úspěšných zaměstnanců dané organizace. Zahrnutí těchto reálných příběhů do sekce kariérních stránek společnosti pozitivně ovlivnilo čas strávený na webových stránkách, atraktivitu zaměstnavatele a také důvěryhodnost informací (Breaugh, 2013). V neposlední řadě kariérní stránky organizace mají obsahovat také sekci, která umožní uchazeči komunikovat s organizací. A to i v případě, že se mezi nabídkou volných pozic nenachází pro něj žádná vhodná. Tímto způsobem může firma získat nečekané talenty, kteří by ji jinak unikli (Slačáková, 2018).

2.5 Získávání pracovníků s využitím externích služeb

V dalších případech se mohou organizace při získávání a výběru pracovníka obrátit na externí společnosti, které působí na trhu práce. Jsou označovány jako personální agentury či společnosti. Personální agentury lze definovat jako „poskytovatele specializovaných personálních služeb v oblasti získávání a výběru zaměstnanců“ (Dvořáková, 2004, s. 69). Externí společnosti na sebe převzímou veškerou administrativní zátěž a činnosti spojené s vyhledáváním, pohovorem a předvýběrem uchazečů. Za tyto služby si účtují poměrně vysokou částku. Způsob vypočítání odměny i její výše se může lišit v závislosti na sjednaných podmínkách. Může se jednat o předem stanovenou jednorázovou částku, násobek měsíční mzdy nebo procentuální část z ročního platu uchazeče, která se může pohybovat kolem 15 až 20 % (Armstrong, 2007, s. 355; Dvořáková, 2012). Tyto agentury se odlišují dle služeb, které poskytují. Dle Dvořákové (2012) se jedná o tyto typy:

- Zprostředkovatelny práce, které zajišťují pracovníky převážně pro dělnické pozice a manuální práce. Tyto pozice zahrnují nižší administrativní a asistentské činnosti. Tyto zprostředkovatelské agentury využívají své interní databáze uchazečů, které obsahují zaslané životopisy od uchazečů.

- Agentury na vyhledávání a výběr, které jsou využívány převážně pro obsazování volných míst ve středním managementu. Jedná se o tzv. specializovaný recruitment. Služby, které poskytují, zahrnují proces od inzerce až po výběr vhodného kandidáta. Je možné využít pouze některé části z daného procesu.
- Outplacementové společnosti, které se zabývají zejména poradenskými a zprostředkovatelskými službami u vyšších manažerských pozic. Outplacement je personální služba, která je nabízena zaměstnanci před ukončením pracovního poměru, a to z důvodu nadbytečnosti. Cílem této služby je pomoci zaměstnanci s nalezením nového zaměstnání.
- Headhuntingové společnosti, někdy též označovány jako executive search, se specializují na vrcholový management. Při vyhledávání kandidátů musí jednat diskrétně, nevyužívají tedy inzerci, ale zaměřují se na přímé oslovování konkrétního člověka na specifické pozici a také interní databáze.

Při zvažování využití služeb poradenských firem Armstrong (2007, s. 355-366) doporučuje si nejprve ověřit pověst dané firmy u ostatních uživatelů, projít si její inzerce a prověřit kvalitu jejích služeb. Dále si zjistit specializaci společnosti, osobně se sejit s konkrétním konzultantem a prověřit jeho schopnosti. V neposlední řadě doporučuje porovnat požadované honoráře za danou službu od různých firem.

V případě zvolení si vhodné personální společnosti je potřeba si na počátku vyjasnit veškeré podmínky a postup při vyhledávání uchazečů, výši honoráře a poskytnout agentuře potřebné informace pro získání a předvýběr vhodných uchazečů (Armstrong, 2007).

3 Představení konkrétní personální agentury

V následující kapitole je detailně popsána vybraná personálně-poradenská společnost Hays Czech Republic, s. r. o. (dále jen Hays), její zaměření, dále je popsán princip fungování specializovaného recruitmentu včetně jednotlivých divizí a nabídka poskytovaných služeb. Také jsou vysvětleny důležité pojmy a s tím spojené rozdělení rolí v organizaci. Důvodem výběru společnosti Hays, pro zpracování praktické části bakalářské práce, byla povinná praxe, která zde byla absolvována. Zmíněná stáž proběhla na pracovní pozici Talent Sourcer a trvala po dobu šesti měsíců. Pozice Talent Sourcer byla vytvořena konkrétně pro studenty ŠKODA AUTO Vysoké školy o. p. s., kterou je Hays Czech Republic, s. r. o. partnerskou společností. Náplň práce odpovídá rozšířené roli Researchera. Všechny níže použité materiály jsou použity se souhlasem společnosti Hays. Společnost též poskytla pro účely zpracování této práce i prezentace s názvem Představení Hays Czech Republic, s. r. o., která je interním dokumentem a není tedy veřejně dostupná.

3.1 Hays Czech Republic, s. r. o.

Hays Czech Republic je součástí britské organizace Hays plc, globální jedničky v náboru kvalifikovaných, profesionálních a zkušených lidí napříč širokou škálou specializovaných odvětví a profesí. Společnost Hays plc působila v mnoha obchodních i logistických operacích, avšak po strategickém přezkoumání bylo v roce 2003 bylo oznámeno, že se Hays bude nadále věnovat pouze své hlavní činnosti, tedy specializovanému recruitmentu. Nyní má své zastoupení ve 33 zemích světa a podle výroční zprávy za rok 2019 se Hays plc podařilo obsadit 335 000 pracovních pozic, což je o 14 000 pozic více než v minulém fiskálním roce. V České republice má Hays své zastoupení již od roku 1998 a operuje na celém území. Hlavní sídlo organizace se nachází v centru hlavního města, další menší pobočky lze nalézt v Brně a Plzni.

Dominantním polem působení pro Hays je vyhledávání kvalifikovaných uchazečů pro své klienty, avšak nabízí i jiné služby. Mezi další služby, které tato personální společnost může nabídnout patří například testování uchazečů v assessment centrech, vytvoření oficiálního popisu pozice na základě klientem stanovených požadavků a v neposlední řadě také realizace RPO programů. RPO neboli

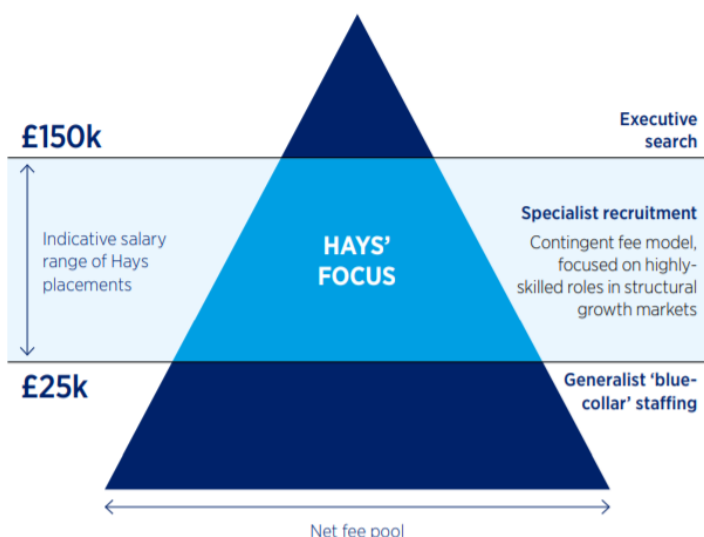
Recruitment Process Outsourcing vychází z tradičního náboru zaměstnanců, existuje zde však několik rozdílů. Asociace RPO definuje tento pojem jako „formu outsourcingu podnikových procesů, kdy zaměstnavatel převádí všechny nebo část svých náborových procesů na externího poskytovatele služeb. Poskytovatel RPO přebírá vlastnictví designu, řízení náborového procesu a odpovědnost za výsledky“ (Abourahma, 2013, překlad vlastní). Asociace RPO dodává, že tato spolupráce a monitorování může trvat i několik let a nekončí obsazením zadané pozice vhodným uchazečem, ale v RPO jde o zlepšení získávání zaměstnanců v organizaci, implementování a monitorování systému, který bude korespondovat ve všech potřebách daného podniku.

3.2 Divize

Hays jako společnost věří, že správná práce může změnit někomu život a že ta správná osoba může změnit organizaci. Aby bylo možné najít ty nejlepší uchazeče pro klienty, zakládá si Hays na expertíze svých vlastních zaměstnanců. Vysoké úrovně poskytovaných služeb zajišťuje nejen pomocí pečlivého zaškolení svých pracovníků ale také pomocí systému založeném na rozdělení svých zaměstnanců do jednotlivých divizí podle segmentu trhu práce. Hays v České republice funguje ve 13 divizích. Jedná se například o divize Sales & Marketing, Life Sciences, Accountancy & Finance, Business Services, nebo o nejvíce se rozrůstající odvětví Informačních technologií. Mezi důležité divize patří také IT Contracting a Temporary services, která se specializují na vyhledávání adekvátních uchazečů v případě, že firma potřebuje zaměstnance na kratší časový úsek nebo projekt. K těmto případům dochází nejčastěji v situacích spojených s odchodem zaměstnankyně na mateřskou a následně rodiče na rodičovskou dovolenou nebo spolupráce na softwarových systémech. V současnosti tyto dvě divize se v globálním měřítku Hays plc dostávají do vedení nad tzv. perm-role, kterých bylo v roce 2019 obsazeno 81 000, kdežto temp a contract pozic bylo úspěšně obsazeno třikrát tolik.

3.3 Fungování personální společnosti Hays

Konkurenční prostředí recruitmentu lze zjednodušeně rozdělit do tří vrstev pyramid. Na spodních příčkách se nachází tzv. „obecný recruitment“ nebo také „recruitment modrých límečků“. Personální agentury v této oblasti se zaměřují převážně na dělnické pozice a manuální činnost. Hays je vedoucím světovým expertem zaměřujícím se na segment trhu, který se označuje jako „bílé límečky“ nebo též jako specializovaný recruitment. Jedná se o nejrozsáhlejší segment trhu práce a patří sem technické pozice od inženýrství, IT, přes obchodní role ve farmaceutickém průmyslu až po pozice ve finanční sféře a marketingu. Na vrcholu pyramidy stojí executive search. Společnosti působící v executive search se zaměřují na pozice v top managementu a tzv. confidential roles, což jsou pozice, které jsou tajné. V rámci zachování konkurenceschopnosti a neoslabení pozice dané firmy se musí všechny kroky podnikat značně opatrně. Na uchazeče jsou kladeny vysoké nároky. Také příprava celé společnosti na předání funkce novému managerovi též značně prodlužuje celý náborový proces. Na obrázku č. 1 je graficky světle modrou barvou zobrazen podíl cílového trhu společnosti Hays ve specializovaném recruitmentu a mzdové rozmezí kandidátů, kteří byli prostřednictvím Hays umístěni do pracovních rolí. Částky jsou zobrazeny v britských librách.



Zdroj: (Hays plc Annual Report & Financial Statements, 2019)

Obr. 1 Konkurenční prostředí Hays plc

Trh práce funguje na principu poptávky a nabídky. Poptávku práce reprezentují firmy, které si snaží zajistit pracovní kapitál a nabídku práce představují fyzické osoby, které poskytují svůj výrobní faktor právě straně poptávky za určitou odměnu. Personální agentura zastává na tomto trhu roli prostředníka mezi stranou nabídky práce a stranou poptávky po ní. Personální agentury našly své uplatnění převážně v soukromém sektoru, ačkoliv v některých zemích agentury působí i v sektoru veřejném. V zemích Commonwealthu, kde Hays působí, čisté příjmy z veřejného sektoru tvoří 27-34 %. Podle výroční zprávy z roku 2019 Hays plc, v evropských zemích, vyjma Velké Británie, dosahuje Hays pouze 1 % u pozic obsazených ve veřejném sektoru.

Obchodní model personálně-poradenské společnosti Hays je, dle slov jejího výkonného ředitele Alistaira Coxe, založen na relativně jednoduchém principu: „Vyděláme fees na základě stanoveného procenta z platu kandidáta, což je obvykle podmíněné úspěšným obsazením zadané pozice u klienta.“ Stanovené procento se může lišit na základě smluvených podmínek, senioritě pozice či náročnosti hledání dané profese. Obvyklé se toto procento pohybuje od 21 do 30 % z ročního platu umístěného kandidáta. Jedná se o poměrně dražší služby v porovnání s konkurencí ve specializovaném recruitmentu. Cena je vykoupena kvalitní expertízou, skvělou znalostí aktuální situace na trhu práce a rozsáhlou databází potencionálních uchazečů o zaměstnání z různých profesních oblastí, přidanou hodnotu může dodávat i profesionální postoj konzultantů a individuální přístup.

3.4 Vysvětlení termínů používaných ve společnosti Hays

Pro správné pochopení fungování této konkrétní personální agentury jsou blíže vysvětleny následující pojmy:

Pojem **Klient** označuje společnost, která si najme personální agenturu, v tomto případě Hays, nejčastěji za účelem získání kvalifikovaných uchazečů. Klient platí za danou službu poplatky neboli fees.

Ve společnosti Hays je používán termín kandidát namísto pojmu uchazeč, z tohoto důvodu je termín kandidát v souvislosti s danou personální agenturou upřednostňován. Označení **Kandidát** odkazuje na uchazeče o zaměstnání, který buď sám reaguje na nabídku práce nebo ho konzultant s nabídkou osloví. Kandidát za zprostředkování práce nic neplatí. V případě úspěšného procesu se stává buď

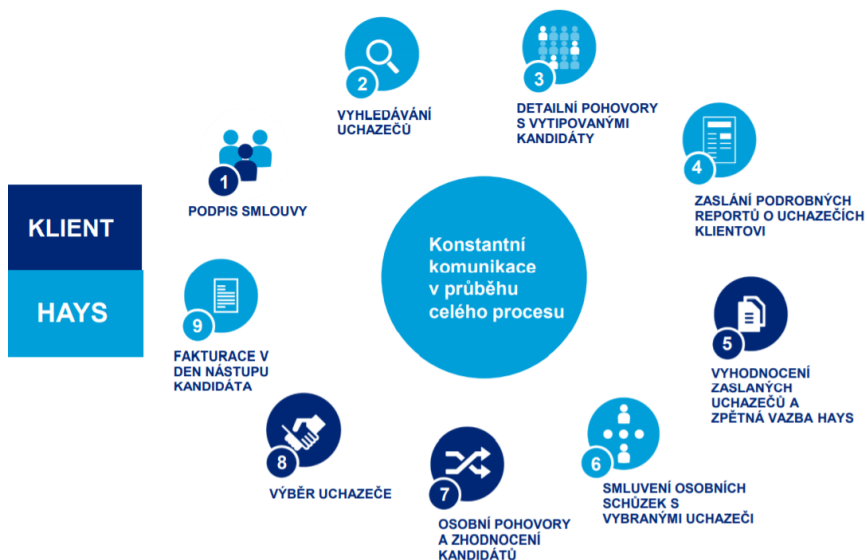
zaměstnancem či pracovníkem klienta, záleží na typu smlouvy, kterou si mezi sebou sjednají.

Konzultant je zaměstnanec personální agentury, který vystupuje jako prostředník mezi klientem a kandidátem. S klientem vyjednává podmínky spolupráce, podepisuje smlouvu o spolupráci, komunikuje s klientem i kandidátem. Práce konzultanta zahrnuje rovněž akvizici nových klientů prostřednictvím tzv. Business Developmentu. Tato součást náplně práce je stejně důležitá jako samotný recruitment. Konzultant musí zapojit obchodní dovednosti a potencionální klienty přesvědčit, proč je právě Hays pro jejich společnost tím nejlepším řešením.

Researcher je také zaměstnancem agentury a spolupracuje s konzultantem. Jeho náplní práce bývá vyhledávání kandidátů na základě požadavků stanovených klientem a prvotní telefonické oslovení. Vybrané kandidáty navrhne konzultantovi, který s nimi dále komunikuje.

3.5 Proces náboru prostřednictvím personální společnosti Hays

Proces náboru personální společnosti Hays lze rozdělit do devíti jednotlivých kroků. Každý krok je podrobněji rozepsán a vysvětlen v následující podkapitole. Ve zjednodušené verzi je také graficky zobrazen na obrázku č. 2. Kroky, jež se týkají strany klienta jsou ve schématu zobrazeny tmavě modrou barvou, kdežto činnosti prováděné společností Hays jsou označeny světle modrou.



Zdroj: (Interní prezentace Hays Czech Republic, 2020)

Obr. 1 Proces náborové spolupráce mezi Hays a jejím klientem

1. Podpis smlouvy

Kroku číslo jedna, což je samotné podepsání smlouvy o spolupráci, předchází oboustranné vyjednávání podmínek pro spolupráci. Klient a konzultant společně projednají podmínky a požadavky klienta na ideálního kandidáta k dané pozici. Tento předstupeň je základem pro další spolupráci a lze se snáze vyvarovat nedorozuměním či nejasnostem. Ve smlouvě se také stanoví odměna za úspěšné obsazení pozice personální agenturou. Jedná se o určité procento z roční mzdy kandidáta. Tato skutečnost však nijak výslednou odměnu za práci kandidáta neovlivní, tedy uchazeč o práci nepřijde o žádnou část své mzdy. Veškeré poplatky a odměny personální agentuře vyplácí společnost, která s danou agenturou smlouvu uzavřela.

2. Vyhledávání uchazečů

Po důkladném ujednání zadaných požadavků na uchazeče začíná příslušný konzultant pracovat na nalezení ideálních kandidátů. Jelikož čas hraje důležitou roli, pro urychlení hledání, konzultant spolupracuje s researcherem, který je expert na vyhledávání uchazečů pro danou oblast segmentu. Každý z nich čerpá z jiných zdrojů, aby pokryli širší oblast pro nalezení možných adeptů. Rychlost bývá v této fázi klíčová.

3. Detailní pohovory s vytipovanými kandidáty

Jakmile konzultant najde uchazeče, kteří splňují základní požadavky, pozve si je na osobní pohovor. Při pohovoru jsou dále zjišťovány podrobnosti o předchozím zaměstnání kandidáta, také může být ověřována úroveň požadovaného jazyka. Tyto pohovory jsou individuální a mohou trvat různě dlouhou dobu, záleží na senioritě pozice. Zkoumána je motivace pro danou pozici, a také některé žádané osobnostní rysy kandidáta, mezi nimi může být například schopnost vést tým pracovníků nebo odolnost vůči stresu. Konzultant je odpovědný za své výsledky, a proto bývá této části věnována značná pozornost.

4. Zaslání podrobných reportů o uchazečích klientovi

Po absolvování osobních pohovorů, konzultant zašle důkladný report o nejlépe vyhovujících kandidátech, kteří splňují zadaná kritéria. Klientovi je zaslán uchazečův životopis s krátkým shrnutím jeho silných a slabých stránek, osobního působení a dalšími schopnostmi, kterými uchazeč disponuje či nikoliv. Tento report

neobsazuje kontaktní údaje daného uchazeče z důvodu zamezení přímého kontaktu s uchazečem. Tento koncept vychází z důsledku smluvního vztahu mezi personální agenturou a daným klientem a zajišťuje personální agentuře ochranu před případným vyloučením z role prostředníka. Veškerá komunikace mezi klientem a kandidátem proudí skrz konzultanta.

5. Vyhodnocení zaslaných uchazečů a zpětná vazba

Jestliže byly na začátku správně vysvětleny a pochopeny zadaná kritéria a zaslaní uchazeči odpovídají představám klienta, jsou kandidáti pozváni na interview přímo do dané společnosti. V případě že jsou zde nejasnosti či kandidáti nesplňují klientova očekávání, konzultant započne nové vyhledávání s ohledem na připomínky klienta. Zpětná vazba je důležitá a bez ní by nebylo možná se posunout dál.

6. Smluvení osobních schůzek s vybranými uchazeči

V případě spokojenosti klienta se zaslanými reporty o uchazečích jsou přes konzultanta dohodnuta osobní setkání mezi potencionálním podřízeným a nadřízeným. V některých situacích se až v tuto chvíli kandidáti dozvídají název společnosti. Jedná se o případy, kdy obsazování dané pozice není veřejně známé, tzv. confidential.

7. Osobní pohovory a zhodnocení kandidátů

Po osobních pohovorech s potenciálními pracovníky klient vyhodnotí, zda se mezi nimi nachází kandidát, který splňuje veškerá očekávání či nikoliv. V této části hraje významnou roli i osobností předpoklady kandidáta, zvláště pokud se jedná o pracovníka působícího v týmu nebo přímo o vedoucí pozici. Klient zhodnotí celkové výstupy uchazečů a ti, kteří odpovídají požadavků jsou pozváni do dalšího kola či dokonce je jim již učiněna nabídka.

8. Výběr uchazeče

Samotný výběr ideálního kandidáta nastává po pečlivém prozkoumání jeho podstatných dovedností, zkušeností a osobnostních předpokladů pro úspěšné plnění povinností spojených s danou pracovní pozicí. Je-li klient s uchazečem spokojen a rozhodl se ho přijmout, oznámí tuto skutečnost konzultantovi, který zjistí od uchazeče jeho odpověď. Pokud kandidát se vším souhlasí a nabídku přijímá,

zbývá doladit jen den nástupu. V tuto chvíli konzultant oznámí ukončení výběrového řízení ostatním uchazečům a předá jim zpětnou vazbu.

Tato část bývá mnohdy opomíjena a nepřikládá se jí patřičný důraz. Podle Veroniky Jurečkové, spoluzakladatelce executive search firmy Unique People, která má více než 10 let zkušeností v oblasti náboru je dobrá komunikace vizitkou firmy. Ve svém článku na LinkedIn „I odmítnutí se musí umět. V náboru správný feedback často chybí.“ Popisuje časté chyby, kterých se náboráři dopouští při předávání zpětné vazby. Tvrdí, že dobrý zaměstnavatel by si měl najít čas a odpovědět uchazečům i v případě, že se jedná o negativní sdělení. „Pokud je feedback konstruktivní a konkrétní, může být užitečný pro rozvoj jeho příjemce a umožní mu se vyvarovat stejných chyb“ (Jurečková, 2020).

Zpětná vazba nejenže může pomoci uchazeči, ale i dané společnosti. V době kdy, je kladen stále větší důraz na employer branding, může být toto malý krok ke zlepšení vnímání celé společnosti.

9. Fakturace v den nástupu kandidáta

Personální společnost Hays získává odměnu za své služby na základě tzv. „success fee“, tedy pouze pokud najde vhodného kandidáta. V den nástupu kandidáta do nového zaměstnání, vystaví firma Hays klientovi fakturu za své služby. V případě, že by kandidát byl shledán neadekvátním či sám ukončil pracovní poměr ve zkušební době, společnost Hays garantuje své bezplatné služby k provedení replacementu, tedy znovunalezení jiného vhodného kandidáta.

Je třeba zdůraznit, že v průběhu celého procesu probíhá konstantní komunikace se všemi zúčastněnými subjekty. Hlavní důraz je v tomto ohledu kladen na konzultanta, který zajišťuje převod informací mezi klientem a kandidátem. Klient by měl konzultanta informovat o veškerých změnách souvisejících se zadanou pracovní rolí a o celkové situaci výběrového procesu. Správná komunikace je klíčem k zajištění spokojené vzájemné spolupráce a mnohdy také šetří celkový čas.

4 Empirický výzkum – výzkumné otázky, vzorek zkoumání, metodologie výzkumu

Pro sběr dat byla zvolena monografická metoda výzkumu, která podle Hendla (2008) zpracovává jeden případ do hloubky a hledá konsekvence a vývojové trendy případu. V tomto konkrétním případě se jedná o ucelený popis procesu náboru s využitím personální společnosti od začátku náboru až po úspěšné obsazení zadané pracovní pozice. Zkoumání celého procesu náboru je také doplněno o polostrukturovaný rozhovor, který se dle Hendla (2008) vyznačuje předem stanoveným účelem dotazování a sestavenými otázkami, které tvoří základ celého rozhovoru. Stanovené otázky je ale možné při rozhovoru doplňovat dalšími dotazy na základě situace a odpovědí respondentů. I z tohoto důvodu je použitý typ kvalitativního výzkumu považován za pružný. Kvalitativní výzkum slouží jako prostředek pro zkoumání interpretací jednotlivých účastníků. V druhé části výzkumu jsou respondenti položeny otázky spojené s obecným fungováním personální agentury.

Výzkumné rozhovory v první fázi proběhly za osobní účasti v hlavním sídle budovy, kdy rozhovory byly z hlediska úspory času a se souhlasem dané osoby nahrávány a následně přepisovány. Z bezpečnostních důvodů a hygienických opatření, která byla zavedena v České republice kvůli zamezení šíření nákazy viru Covid-19, veškerý osobní kontakt byl omezen a další rozhovory s respondentem byly prováděny pouze elektronickou cestou, převážně přes e-mail. Polostrukturovaný rozhovor byl veden s konzultantkou V. ze společnosti Hays. Rozhovor byl zaměřený na tehdejší aktuální pozici v divizi Business Services, ve které konzultantka V. působí a tuto roli měla přímo na starosti. Druhá část empirického výzkumu je zpracována již formou strukturovaného rozhovoru rovněž s výše zmíněnou konzultantkou. Závěr této kapitoly je zaměřen na obecné fungování personální agentury Hays a přiblížení tématu v číslech.

4.1 Popis zadané pracovní pozice

Klient, jehož jméno nebude uvedeno z důvodu ochrany informací o vnitropodnikových postupech, se rozhodl spolupracovat s personálně-poradenskou společností Hays na klíčové pozici týkající se logistických procesů

a dodavatelských řetězců. Tento klient již se zmíněnou personální společností v minulosti spolupracoval, avšak dle slov respondentky nikoli intenzivně. Smlouva o spolupráci tedy existovala, což celý proces urychlilo. Klientem je mezinárodní společnost zabývající se výrobou a distribucí audio a video produktů ve více než 90 zemích světa. Z této skutečnosti lze přisuzovat značný význam důležitosti dané role v podniku a též nároků kladených na pracovníka působícího na dané pozici. Jedná se o pozici Order Management Leader, dále jen OML. Celý popis pozice a náplně práce, který v originálním jazyce společnosti Hays zadal zahraniční klient, lze nalézt v příloze č. 1.

Klient nejprve hledal vhodné pracovníky na danou pozici po poměrně dlouhou dobu samostatně. Předtím než využil služeb personální společnosti Hays se tedy již setkal se značně velkým množstvím uchazečů, kteří ovšem nevyhovovali.

Pracovník na pozici Order Management Leader bude dohlížet a zodpovídat za celý proces order managementu pro Jižní Evropu. OML bude zajišťovat, že všechny objednávky jsou řádně a včas zpracovány a jsou dodány v čase a způsobem, jaký odpovídá zákaznickým požadavkům. Dále se svým týmem osmi lidí bude nadále hledat cesty ke zlepšení indexu spokojenosti zákazníků a zajišťovat plynulou komunikaci s investory, Key Account Managery, zákazníky i s dalšími klíčovými účastníky dodavatelského řetězce. Zde jsou následně uvedeny hlavní požadavky na uchazeče:

- vysokoškolský titul, nejlépe z ekonomie či podnikové ekonomiky,
- minimálně 10 let pracovních zkušeností s procesem order managementu, procesem dodavatelských řetězců a logistiky,
- minimálně 5 let praxe na manažerské pozici a zkušenosti s vedením většího týmu lidí,
- hluboké znalosti v programu SAP a Excel,
- hovořit plynule v anglickém jazyce, znalost dalšího podnikového jazyka výhodou,
- project management skills,
- proaktivní jednání, inspirativní, pozitivní a neotřelé myšlení, silné vůdcovské schopnosti a analytický způsob uvažování.

4.2 Inzerce nabídky práce

Na začátku procesu konzultantka zmiňuje nezbytnost vyjasnění si daných požadavků na uchazeče. Tímto je zajištěna ucelená představa o ideálním kandidátovi a je možno se zaměřit i na osobnostní rysy, které klient požaduje. Z předchozích zkušeností konzultanta ví, že toto bývá problémem v majoritě případů recruitmentu. Pokud nejsou zřejmá očekávání a požadavky klienta, pracovníci agentury promarní mnoho hodin pohovory těch nesprávných uchazečů.

Dalším krokem je uveřejnění inzerce o volné pracovní pozici. Veškeré volné pozice jsou inzerovány přímo na webových stránkách společnosti Hays v záložce „Search Jobs“, kde mohou uchazeči pomocí filtrů hledat pro ně nejrelevantnější pracovní role. Zde jsou uvedeny kontaktní údaje na odpovědného konzultanta a kandidáti pak mohou přímo na nabídku reagovat. Společnost Hays pro své inzerce používá standardizovanou osnovu. Daná osnova je tvořena čtyřmi odstavci, ve kterých je popsán budoucí zaměstnavatel, konkrétní pracovní pozice, potřebné požadavky pro výkon práce a motivační část, ve které jsou zmíněny odměny spojené s úspěšným plněním pozice. V poslední části jsou také instrukce, jak postupovat v případě zájmu o tuto nabídku práce. Inzerce může být zadána v českém či anglickém jazyce. Vzhledem k povaze této pozice byl pro nabídku práce zvolen jazyk anglický. Inzerát, k pozici Order Management Leader uveřejněný na stránkách Hays.cz, je součástí přílohy č. 2. Mimo oficiální webové stránky Hays.cz byl inzerát zveřejněn také na pracovním portálu Jobs.cz a profesní sociální síti LinkedIn.com.

4.3 Vyhledávání uchazečů

Na vyhledávání vhodných kandidátů se ve většině případech podílí nejen konzultant, ale i researcher. Jelikož se v tomto případě jednalo o seniorní pozici, která je značně specifická, konzultantka na ní pracovala samostatně. K této situaci také přispěl fakt, že v daném období se společnost Hays, stejně jako i mnoho dalších firem, vypořádávala s ekonomickými následky spojenými s útlumem náborových aktivit vlivem pandemie koronaviru. To znamenalo, že počet researcherů v divizi se snížil na jednoho nebo i žádného pracovníka. Konzultantka tedy sama prošla interní databází Hays, která obsahuje informace o kandidátech, se kterými již dříve proběhla určitá spolupráce. V interní databázi byli nalezeni

celkem tři uchazeči, kteří svými zkušenostmi odpovídali zadaným požadavkům. Konzultantka je telefonicky oslovila s touto nabídkou práce. Dva z oslovených byli spokojeni ve svém dosavadním zaměstnání a nechtěli je měnit. Třetího kandidáta nabídka zaujala. Proběhl krátký rozhovor, v němž konzultantka zjistila doplňující informace o vybraném uchazeči a jeho finanční očekávání.

Dále se konzultantka zaměřila na přímé oslovování kandidátů. K tomuto účelu využila sociální síť LinkedIn, kde vyhledala pracovníky na obdobné pracovní pozici a s potřebnými znalostmi. Tímto způsobem oslovila 12 potenciálních uchazečů. Vážný zájem o nabídku práce vzbudila pouze u dvou z nich. Zbytek oslovených neměl potřebu či chuť měnit stávající zaměstnání. Se dvěma uchazeči, které nabídka zaujala, se konzultantka telefonicky spojila, aby zjistila více informací o jejich pracovních zkušenostech.

Inzerce přes síť LinkedIn, nepřinesla očekávaný efekt, a to i přesto, že na zadanou pracovní pozici reagoval poměrně velký počet zájemců, toto číslo se pohybovalo okolo 100 uchazečů. Avšak konzultantka dodává, že „90 % byli nerelevantní uchazeči, kteří patřili do zcela jiného oboru, neměli požadované vzdělání ani zkušenosti v tomto sektoru.“

Přes pracovní portál Jobs.cz na uveřejněný inzerát reagovalo 30 uchazečů. Z tohoto počtu pouze dva splňovali požadavky. Na otázku, proč si myslíte, že se nepřihlásilo více relevantních uchazečů přes pracovní portál? konzultantka V. odpověděla: „Proč ne víc? Řekla bych, že asi proto že jde o velmi seniorní pracovní roli, a tito lidé jsou buď již zaměstnaní, anebo jsou zvyklí, že je headhunteři oslovují přímo a na jobs.cz atd. sami nechodí.“

4.4 Osobní pohovory s kandidáty

Po prozkoumání zaslaných životopisů všech uchazečů konzultantka V. vybrala čtyři z nich, kteří nejlépe odpovídali zadaným kritériím. Jednalo se o kandidáta z interní databáze, další dva byli napřímo osloveni konzultantkou a čtvrtý kandidát se přihlásil sám přes portál Jobs.cz. Tito kandidáti byli následně pozváni na osobní pohovor do společnosti Hays, kde se měli s konzultantkou setkat a více prodiskutovat pracovní nabídku.

Jaká kritéria byla pro klienta nejdůležitější?

„Požadavky na pozici byly vcelku jasné. Hledali silného manažera, inspirativního leadera. Silná znalost orderu, supply chain, logistiky a znalost SAP. Klient na rovinu řekl, že si budou hodně vybírat, protože by chtěli ideálně najít někoho, kdo by měl do budoucna potenciál převzít celé oddělení.“ Konzultantka V. také dodává, že nejtěžším úkolem bylo splnit právě požadavek silného leadera, protože pro klienta osobnost pracovníka byla extrémně důležitým faktorem.

Jak vypadaly osobní pohovory? Jaké otázky jste kandidátům pokládala?

Pohovory byly důkladné a specializované na osobnost pracovníka. Při pohovoru se konzultantka především zaměřila na otázky, díky kterým mohla lépe poznat, o jaký typ manažera se jedná. „Ptala jsem se na otázky týkající se vedení lidí, práce s lidmi v týmu, jak řeší konflikty v týmu atd. Další i technické otázky – jak velké byly týmy, které vedli, týmová struktura. Druhá část se týkala specifických otázek z procesu – jejich zkušenosti ze supply chainu, order managementu, process improvementu atd. Také jsem zjišťovala jejich motivaci a kariérní plány.“

Jaký byl další postup?

„Kandidáti splňovali zadané požadavky, projevíli značný zájem o zmíněnou pozici a chtěli být prezentováni do klientovy společnosti.“ Konzultantka sepsala podrobné hodnocení každého z kandidátů a zaslala je spolu s jejich životopisy klientovi. Komunikace s klientem probíhala svižně a též ho zaujali všichni čtyři kandidáti. Požádal tedy o sjednání schůzek. Vybraní čtyři zájemci se setkali s HR manažerkou klienta, která odpovídala za nábor této pozice. „HR manažerka ze čtyř uchazečů vybrala jednoho, který nejlépe splňoval jejich představy leadera, do dalšího kola.“ říká respondentka. Po obdržení zpětných vazeb od klienta byl zbývajícím třem kandidátům sdělen výsledek pohovoru. Konzultantka upřednostnila pro předání zpětné vazby od klienta osobní telefonát, i v případech jedná-li se o negativní zprávu. Zdůvodnila je následovně „Ačkoliv nebyl kandidát přijat nyní, stále zůstává v naší databázi a v budoucnu s ním můžeme znovu spolupracovat, proto je důležité zachovat kladné vztahy.“

Kolik kol pohovorů musel uchazeč absolvovat?

„Kandidát prošel celkem čtyřmi koly. Prvním byl předvýběrový pohovor v Hays, následovala osobní schůzka v sídle klienta s HR manažerkou. Finální kolo proběhlo s Top manažerem společnosti, který přiletěl z Holandska, kde řešili danou pozici do hloubky. Kandidát se jim velmi líbil, splňoval požadavky a očekávání. Poslední schůzka proběhla se supervizorkou pro danou oblast a budoucí podřízenou. Jednalo se spíše o neformální schůzku, ve které šlo spíše o seznámení“ popisuje konzultantka.

4.5 Doplnující otázky k fungování personální společnosti Hays

Zde jsou uvedeny otázky, kterými byla dotázána konzultantka V. (dále jen „V.“), zaměřující se na metody náboru, úspěšnost náboru agentury a finanční náklady.

1) Jaké metody při získávání kandidátů aplikujete?

V.: „Metod, které používáme je spousta. Primárně se zaměřujeme na přímé oslovení jedince. Ve většině případech má klient jasnou představu o tom, jakého člověka potřebuje, a tak víme na koho se zaměřit. Využíváme také naší interní databázi kandidátů. Velkou roli v náboru hrají sociální sítě, především LinkedIn.“ Konzultantka dodává, že velmi záleží na obsazované pracovní pozici a podle toho se pak odvíjí volba metody „na některé pozice se přímo hodí využití pracovních portálů jako jsou Jobs.cz, Profesia.cz/sk nebo i Prácezarohem.cz, jsou to například pozice v administrativě nebo v bankovníctví“. Od konce minulého roku se také Hays pokouší zvýšit povědomí o aktuálně volných pozicích formou video inzerátu, který je umístěn na platformu LinkedIn. Konzultanti natočí krátké video, ve kterém sdělí základní informace o nabízené pozici s kontaktními údaji. Je nabízena také finanční odměna za doporučení vhodného kandidáta, pokud je pak následně na danou pozici přijat.

2) Jaké nástroje při získávání kandidátů používáte? Co jim nabízíte, na co je lákáte (např. značka firmy)?

V.: „Kandidáty značka zaměstnavatele a atraktivita jeho produktů velmi zajímá a dají na to, co o dané firmě/značce slyšeli. Dalším rozhodujícím faktorem pro ně bývá mzda, benefit využívání firemního auta, ale také další kariérní růst v dané

firmě. Co se týká nástroje „přesvědčování“, lokalita pro kandidáta bývá často klíčová a s tím také pracujeme.“

3) Jaké metody výběru kandidátů uplatňujete? (např. dotazník, životopis, rozhovor)

Na začátku s každým uchazečem proběhne krátký telefonický rozhovor, ve kterém je dotázán na základní informace, jeho motivaci či očekávání. Konzultantka dále dodává že „nejčastěji k výběru kandidáta volíme vlastní životopis uchazeče, osobní pohovor u nás ve společnosti, výjimečně pokud to klient požaduje tak i motivační dopis, dále opět pokud to klient požaduje testy – analytické a jazykové.“

4) Na co kladete největší důraz při výběru vhodného kandidáta? (např. vzdělání, pracovní zkušenosti, znalosti, praktické dovednosti)

Zaměření a kritéria při výběru kandidáta se odvíjí od požadavků klienta a konkrétní pracovní pozice, upřesňuje konzultantka. Mezi hlavní kritéria patří „především pracovní zkušenosti, potom vzdělání, jazykové dovednosti a zkušenosti s různými softwary (např. SAP, Excel, POHODA) nebo programovacími jazyky (C++, Python). Také se díváme na stabilitu a neměnnost práce příliš často.“

5) Jak dlouho, průměrně, trvá doba, než pracovní místo obsadíte?

„Zde velmi záleží na senioritě a povaze dané pozice. Juniorní pozice trvají obsadit cca 1-2 týdny včetně hledání, pohovorů a nabídky, ale velmi záleží, zda je to něco, co obsazujeme často, či je to pozice pro nás nová. Seniorní role trvá třeba i 3-4 týdny, super-seniorní třeba i 5 týdnů. Znovu dodávám, že velmi záleží na požadavcích klienta“ uvádí konzultantka z Business Services.

6) Jaké jsou průměrně vynaložené náklady na 1 uchazeče?

Konzultantka upozorňuje na jedinečnost každého projektu, pracovní pozice, divize, pod kterou pozice spadá a času stráveného náborovým procesem. „U každého projektu se liší mnoho faktorů. Musí se do toho započítat čas konzultanta a researchera, to můžou být 3 hodiny ale i třeba 50 hodin. Dále jsou tu energie (nejen lidská ale i fixní náklady firmy, elektřina, nájem prostor, poplatky inzertním portálům atd.), které jsou vydány na zadaný projekt. Dále je tu odměna konzultantovi, ta se pohybuje v rozmezí od 8 do 20 %.“ Fee neboli poplatek za

službu se nevypočítává z nákladů na kandidáta, ale ze sjednaných podmínek s klientem.

Konzultantka V. dále pokračuje: „je zde velké množství kandidátů, do kterých investujeme čas, energii a tudíž i peněz, ale na pozice je nikdy neobsadíme. Pokud bych měla odhadnout nějakou konkrétní částku byla by mezi 2 až 5 tisíci Kč na kandidáta.“

7) Při hledání kandidátů, jaký je přibližně poměr mezi přijatými zaměstnanci a uchazeči? (nemusí být jen v divizi BS ale celkově v Hays)

„Řekla bych tak 1/10 z celkového počtu. Máme velké množství nerelevantních aplikací.“ Konzultantka toto téma dále rozvádí na počet relevantních kandidátů: „relevantních uchazečů klientovi pošleme 3-4.“ Zde opět záleží na zadané pozici a požadavcích, ale snahou všech konzultantů ve společnosti Hays je prezentovat klientovi jen ty uchazeče, kteří nejlépe splňují jeho zadané požadavky a nezahltit klienta nevhodnými uchazeči.

8) Využíváte v rámci získávání a výběru kandidátů některé technologické novinky či současné trendy (např. digitalizaci osobních dokumentů, sociální sítě, gamifikace, ...)?

V: „Pracujeme velmi se sociálními sítěmi, převážně tedy s LinkedIn, nově i s Instagramem. Máme webové stránky, kde uchazeči mohou najít aktuální pozice a přímo na ně reagovat. Zkoušíme i náborová videa, která umísťujeme na LI i Instagram. Co se týká dalších trendů nic dalšího zatím ne.“

5 Sběr dat, jejich vyhodnocení a interpretace, návrh případných řešení

Cílem této kapitoly je stručné shrnutí výsledků empirického výzkumu, který byl prováděn formou polostrukturovaného rozhovoru, a následný návrh na zlepšení situace. Pomocí rozhovoru, který byl veden s konzultantkou personální agentury Hays Czech Republic, s. r. o., byl popsán konkrétní proces získávání pracovníků s využitím právě těchto externí služeb.

Po srovnání teoretické části, jež byla vytvořena na základě odborné literatury a praktického šetření s ohledem na konkrétní náborový proces jsem vyhodnotila většinu postupů odpovědné konzultantky jako adekvátní a v souladu s doporučovanými postupy v odborné literatuře. Proces získávání se týkal vyhledání, oslovení a předvýběru uchazečů na pracovní pozici Order Management Leader pro zahraniční společnost.

5.1 Vyhodnocení použitých metod získávání pracovníků

Z požadavků zadaných klientem, které jsou v příloze č. 1, bylo zřejmé, že se jedná o seniorní pozici. Na základě těchto požadavků konzultantka zvolila odpovídající metody získávání uchazečů. Zvolené metody a jejich účinnost jsou zobrazeny níže v tabulce č. 1. Jak lze vyčíst z tabulky celkový počet přihlášených činí 145 uchazečů. Největší podíl tvoří uchazeči, kteří se o nabídku práce dozvěděli díky inzerci na sociální síti LinkedIn. Nabídka práce byla s ohledem na požadavky klienta zveřejněna v anglickém jazyce. I tento fakt mohl přispět ke zvýšenému počtu zájemců ze zahraničí. Nicméně žádný z přihlášených uchazečů nesplňoval striktní požadavky kladené na nového pracovníka. Z rozhovoru s konzultantkou vyplývá, že uchazeči působili ve zcela jiném oboru nebo neměli potřebné zkušenosti a vzdělání.

Na vině mohl být fakt, že v inzerátu, který je součástí přílohy č. 2, je uvedeno „University degree as a plus“, což lze volně přeložit jako „vysokoškolský titul je výhodou“. Klient však v zadaných požadavcích uvádí, že uchazeč univerzitní titul musí mít a minimálně 10 let zkušeností v oblasti procesu order managementu a logistice je též podmínkou.

Tab. 1 Porovnání účinnosti jednotlivých metod získávání uchazečů

	Počet přihlášených/ oslovených uchazečů	Počet vhodných uchazečů	Počet pozvaných uchazečů k osobnímu pohovoru
Inzerce LinkedIn	100	0	0
Inzerce Jobs.cz	30	2	1
Přímé oslovení (LinkedIn)	12	2	2
Interní databáze Hays	3	1	1
Webové stránky Hays.cz	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

V textu inzerátu též chybí zmínka o místě výkonu práce. Jedná se o informaci, kterou je inzerent povinen uvádět. Z důvodu absence informace o místě výkonu práce se mohli uchazeči domnívat, že se jedná o pozici, která je prováděna dálkově, a tedy není nutná fyzická přítomnost.

Pracovní portál Jobs.cz se vzhledem k senioritě pracovní pozice a její specifičnosti ukázal jako ne příliš účinná metoda. Pracovníci na vyšších pozicích jsou spíše zvyklí být osloveni nabídkou práce napřímo, což se ukázalo být pravda při metodě přímého oslovení přes LinkedIn. Většina z dvanácti lidí, kteří byli takto osloveni, na nabídku odpověděla i když negativně. Avšak dva oslovení měli o nabídku značný zájem. Další použitou metodou pro oslovení pasivních uchazečů byla interní databáze společnosti Hays. I v tomto případě byl nalezen vhodný uchazeč, který sám aktivně novou práci nehledal, ale i přesto se výběrového řízení zúčastnil. Inzerce na webových stránkách společnosti Hays se ukázala jako naprosto neúčinná.

I přes ne příliš velký počet vhodných uchazečů se odpovědné konzultantce podařilo obsadit zadanou pozici pracovníkem, který plně odpovídal kritériím, za poměrně krátkou dobu, tedy cca po 1 měsíci. Na výsledek měla velký vliv skutečnost, že na počátku byly jasně stanoveny podmínky spolupráce a komunikace mezi zúčastněnými stranami probíhala výborně po celou dobu. Oslovení pasivních

uchazečů přes síť LinkedIn se prokázalo být v tomto případě správnou volbou, poněvadž přijatý pracovník pocházel právě z těchto zdrojů.

5.2 Doporučení ke zlepšení služeb

Z důvodu současné ekonomické situace se společnost Hays musela uchýlit ke snížení počtu pracovníků v divizích, avšak s ohledem na množství přihlášených uchazečů by pracovník na pozici Researcher byl v této konkrétní divizi více než nápomocný. Researcher by mohl vyhodnocovat životopisy jednotlivých uchazečů a též projít interní databázi uchazečů. Čas, který by konzultant tímto ušetřil, by mohl vynaložit např. na přímé vyhledávání uchazečů, které se ukázalo jako přínosné. V rámci budování značky zaměstnavatele by Researcher mohl také poskytovat zpětné vazby o přijetí či odmítnutí všem uchazečům o práci a tím posilovat jejich důvěru. Na základě pozitivních prožitých zkušeností s personální společností budou uchazeči více nakloněni k další možné spolupráci.

Employer branding by mohla rovněž pomoci robotizace. Chatbot na rozdíl od zákaznické podpory funguje 24 hodin denně, a tedy může být uchazečům vždy k dispozici, i když by se nacházeli na opačné straně planety. Chatbot na webových stránkách Hays by uchazečům poskytl veškeré informace o tom, jak vypadá spolupráce s personální společností a provedl by je celým procesem až k možnosti přihlášením se na pracovní pozici, která by uchazeče zaujala. Tímto, by se zvýšil počet uchazečů, kteří se na konkrétní pozici přihlásí pomocí právě webových stránek, čímž by mohla společnost snížit náklady na inzerci na jiných pracovních portálech. Potenciál má též posílování komunikace podniku s okolím pomocí sociálních sítí a náborových videí a také zaměření se na pasivní uchazeče na trhu práce.

Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřuje na nábor nových pracovníků s využitím externích služeb, konkrétně personální agentury. V teoretické části jsou popsány podmínky ovlivňující proces, metody a zdroje získávání pracovníků stejně jako současné trendy v oblasti HR. Praktická část je soustředěna na fungování konkrétní personální společnosti Hays Czech Republic, s. r. o. a jejího postupu při hledání vhodných uchazečů pro klienta.

Cílem práce byla analýza procesu získávání pracovníků prostřednictvím této personální agentury a dle výsledků provedeného šetření navrhnout případných opatření k optimalizaci služeb.

Empirické šetření proběhlo nejprve formou polostrukturovaného rozhovoru s odpovědnou konzultantkou společnosti Hays Czech Republic, s. r. o., která měla na starost úspěšné obsazení pracovní pozice. Následně bylo šetření doplněno o strukturovaný rozhovor s doplňujícími otázkami k celkovému fungování agentury.

Po vyhodnocení postupů konzultantky a získání informací o náborovém procesu společnosti byla navržena následující doporučení:

- Využití pozice Researchera pro urychlení náborového procesu a zlepšení komunikace s uchazeči prostřednictvím poskytováním zpětných vazeb.
- Zavedení chatbota na webových stránkách společnosti pro zvýšení informovanosti uchazečů a posílení značky zaměstnavatele, což by mohlo vést ke zvýšení počtu přihlášených uchazečů přes tyto webové stránky, a tím snížení nákladů na inzerci.
- Zacílení na pasivní uchazeče prostřednictvím sociálních sítí a pokračovat ve sdílení náborových videí.

Seznam literatury

ABOURAHMA, Lamees. How RPO is Different from Traditional Recruiting. *Recruitment Process Outsourcing Association* [online]. Jan 16, 2013 [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: <https://blog.rpoassociation.org/blog/bid/250721/how-rpo-is-different-from-traditional-recruiting>.

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resources management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0-7494-9828-3.

BREAUGH, James A. Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology* 2013 [online]. 2013, October 25, 2012, **2013**(64), 389-416 [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: doi:10.1146/annurev-psych-113011-143757.

DELOITTE. *Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR i ve světě* [online]. Deloitte. 2020 [vid. 2020-11-10]. Dostupné z:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends_2020_cz.pdf.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckovy odborné slovníky, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

My jsme hra. *GA:ME Europe* [online]. Praha: GA:ME Europe s.r.o, 2020 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://wearethega.me>.

Hays: Recruiting experts worldwide. *Hays* [online]. London: © Copyright Hays plc 2020. [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: <https://www.haysplc.com/>.

Hays plc Annual Report & Financial Statements 2019. *Hays: Recruiting Experts Worldwide* [online]. London: © Copyright Hays plc 2020 [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: https://www.haysplc.com/~/_media/Files/H/Hays/annual-reports/ar-2019/annual-report-2019.pdf.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

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

JUREČKOVÁ, Veronika. I odmítnout se musí umět. V náboru správný feedback často chybí. In: *Linkedin.com* [online]. July 10, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/i-odm%C3%ADtnout-se-mus%C3%AD-um%C4%9Bt-v-n%C3%A1boru-spr%C3%A1vn%C3%BD-feedback-%C4%8Dasto-jure%C4%8Dkov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>.

KADLEC, Josef. 10 pravidel úspěšného náboru na sociálních sítích. *HRnews.cz* [online]. Praha: Copyright © 2020 IVITERA, 2017, 18. 4. 2017 [cit. 2020-11-18]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/10-pravidel-uspesneho-naboru-na-socialnich-sitich-id-3011538>.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Východiska a vývoj. Vydání 2. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-7261-168-3.

LINKEDIN. Global Recruiting Trends Report [online]. LinkedIn Talent Solutions, 2018 [vid. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-2018-en-us2.pdf>.

LINKEDIN. Global Recruiting Trends Report [online]. LinkedIn Talent Solutions, 2019 [vid. 2020-11-05]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global_talent_trends_2019_emea.pdf.

MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing vs. Employer Branding. In: *Personální marketing: magazín pro moderní personalisty* [online]. 20. 2. 2019 [cit. 2020-11-20].

Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin, 2008. *Personální management*. Vydání 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-31-8.

O Hays. *Hays* [online]. [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/o-hays>.

SLAČÁLKOVÁ, Hana. Kariérní stránky jsou mrtvé! Anebo ne?. In: HRnews [online]. 6. 3. 2018 [vid. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id148711/karierni-stranky-jsou-mrtve-anebo-ne-id-3320912>.

Představení Hays Czech Republic, s. r. o. Prezentace, 14 s. Praha, 2020. Dostupné z: interní zdroje společnosti.

SOUČKOVÁ, M., 2019. HR trendy 2020. In: *Monika Součková* [online]. 1.11.2019 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <http://www.monikasouckova.cz/news/hr-trendy-2019/>.

Workflow. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 11.09.2018 [cit. 16.11.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/workflow>.

Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let1. *Český statistický úřad: veřejná databáze* [online]. [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413> VUZEMI 97 19.

Zákon č. 5/2004 Z. z., ze dne 13. ledna 2004, o službách zaměstnanosti a o změně a doplnění některých zákonů.

Zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 16. září 2009, o rovném zacházení a právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Konkurenční prostředí Hays plc 28

Obr. 1 Proces náborové spolupráce mezi Hays a jejím klientem 30

Seznam tabulek

Tab. 1 Porovnání účinnosti jednotlivých metod získávání uchazečů 43

Seznam příloh

Příloha 1 Požadavky klienta na Order Management Leader	51
Příloha 2 Inzerát nabídky práce uveřejněný společností Hays	53

Příloha 1 Požadavky klienta na Order Management Leader

Responsibilities:

- Supervise the whole Order management process of the cluster South Europe
- Leading team of 8 people (2 direct reports), regular meetings with the team, coaching of individuals, performance reviews, managing resources within the team and ensuring back-up structure is in place
- Ensure all incoming orders are processed properly/on-time, deliveries are scheduled according to customer requirements, pallets/Trucks are utilized, Revenue is recognized in line with company policy, claims are processed properly
- Secure EDI process is working with given customers
- Identify the improvement needs of processes and lead the changes, project management
- Secure Flow charts/Work instructions and secure the knowledge over the processes inside the team
- Continue improvement of customer satisfaction index
- Secure good communication within the team and with relevant stakeholders (Customers, Sales director, KAMs, Collection team)
- Securing review meetings with Sales organization and with Distribution centers
- SAP Key user for Sales distribution module
- Ensuring participation in external and internal audits
- Participate in Logistics or Cross-functional projects

Requirements

- Education and Related Experience
- University degree preferably in economics or business administration
- Min. 10 years of professional experience in order management process, supply chain and logistics
- Deep knowledge of order to cash, order management, customer service and logistics processes
- Seasoned leader with min. 5 years of managerial experience of larger team
- Strong leadership and managerial skills, ability to motivate, develop and influence
- Experience in SSC organization or multinational company environment highly welcome
- Project management experience
- SAP knowledge, good Excel skills & analytical capability

- Fluent in English, any other cluster language is a plus
- Excellent communication skills, clear and direct, positive mental attitude, out of box thinking
- Inspirational leader, coaching capabilities
- Proactive behavior in order to resolve problems & queries with analytical and efficiency focus
- Structured approach & close loop follow up
- Project management and get things done orientation

Příloha 2 Inzerát nabídky práce uveřejněný společností Hays

Your new company

Our important client, an international company focusing on production and distribution of media devices is looking for a new leader of order management teams for the whole SE cluster.

Your new role

On this position you will be responsible for leading 8 colleagues and you will act as a people manager – attending meetings, reviewing performance, coaching. You will be responsible for ensuring proper delivery and maximum customer satisfaction.

You will participate in process improvements, suggest changes, and lead given projects. You will be also joining external/internal audits.

You will be in touch with colleagues across teams as well as with the stakeholders and you will secure regular update meetings with sales teams and distribution center.

What you'll need to succeed

To succeed you should have proven experience min. 5 years on managerial position from similar. Overall, ideally 10 years' experience and strong knowledge of order processing, supply chain, logistics.

Knowledge of SAP and Excel and fluent level of English (other language as a plus). University Degree as a plus.

You should be a strong and inspiring leader who would act as a natural manager to his team.

You should have great communication skills, coaching capabilities, professional attitude, and pro-active approach.

What you'll get in return

In return you will get a chance to become part of successful international company with very friendly environment. Competitive salary and career growth possibility.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Tereza Dygrýnová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Nábor nových pracovníků		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Ludmila Šmejkalová		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	55		
POČET OBRÁZKŮ	2		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	Bakalářská práce je zaměřena na nábor nových pracovníků prostřednictvím personální agentury. Teoretická část popisuje proces, metody a zdroje získávání pracovníků a současné trendy v oblasti HR. Praktická část se soustředí na popis a fungování konkrétní personální agentury Hays Czech Republic, s. r. o. a její postup při obsazování zadané pracovní pozice. Pomocí polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní agentury je popsán a analyzován proces náboru. Na základě porovnání tohoto procesu s odbornou literaturou je následně navrženo několik doporučení pro zkvalitnění služeb agentury. Konkrétně se jedná o možnost zavedení chatbota na webových stránkách agentury a většího využití pracovníka na pracovní pozici researcher.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nábor, uchazeč, řízení lidských zdrojů, personální agentura		

ANNOTATION

AUTHOR	Tereza Dygrýnová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Recruitment of new employees		
SUPERVISOR	Mgr. Ludmila Šmejkalová		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	55		
NUMBER OF PICTURES	2		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	This bachelor thesis is focused on the recruitment of new employees through a staffing agency. The theoretical part describes the process, methods and sources of recruitment and current trends in HR. The practical part focuses on the description and functioning of a specific personnel agency: Hays Czech Republic, s. r. o. and its procedure for filling the assigned job position. The recruitment process is described and analyzed through a semi-structured interview with an agency employee. Based on the comparison of this recruitment process with the procedures stated in literature, several recommendations are proposed for the improvement of the agency's services. Specifically, it is about the possibility of introducing a chatbot on the agency's website and using researcher for better candidate's experience.		
KEY WORDS	Recruitment, candidate, human resource management, personal agency		