

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**MARKETING**

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Výběrové řízení v personální agentuře

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

Říjen / 2019

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA**

Simona Macková / PMAR 11

**JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

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

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

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

Datum a místo: V Praze, 24. 8. 2019

**PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala nejmenované personální agentuře, za poskytnutí dat a konzultace při zpracování mé bakalářské práce.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**SOUHRN**

- 1. Cíl práce:** Cílem bakalářské práce je formulovat doporučení pro vybranou personální agenturu, jak zefektivnit a zlepšit náborový proces v oblasti práce se zdroji, ze kterých jsou získáváni vhodní uchazeči o zaměstnání, a to také v závislosti od konkrétního typu segmentu, z kterého je obsazována pracovní pozice. Dílčím cílem je také identifikovat jiné parametry a okolnosti, kterých analýza může mít dopad na proces plánování práce, odměňování a obchodně – finanční plánování v této personální agentuře.
- 2. Výzkumné metody:** Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě rešerše z dostupných odborných publikací, které byly věnované oblasti lidských zdrojů. V praktické části je v úvodu popsána personální společnost ABC, a to s použitím webových stránek a na základě rozhovorů s Team leaderkou této společnosti. Dále jsou analyzována anonymizovaná data (48180 záznamů) o výběrových řízeních v této společnosti, a to zejména z pohledu zdroje, ze kterého pocházel uchazeč a z pohledu segmentu, do kterého spadá obsazovaná pracovní pozice. Pro časové úseky trvání náborového procesu jsou vypočteny aritmetické průměry a mediány, a to jak pro celek, tak pro každý segment.
- 3. Výsledky výzkumu/práce:** V praktické části bylo zjištěno, že ze všech prováděných hledání kandidátů 18,7 % uchazečů je následně zasíláno klientům k dalšímu posuzování. Nabídku zaměstnání obdrží 1,1 % všech posuzovaných uchazečů. V obou případech je to nezávisle od toho, zda uchazeč pocházel z aktivního nebo pasivního zdroje. Byly zkoumány zdroje kandidátů a jejich úspěšnost dle procentuálního podílu uchazečů, kteří byli zasláni klientovi, a dle procentuálního podílu kandidátů, kterým byla zaslána nabídka práce. Výsledné sestupné pořadí zdrojů dle procentuálního počtu kandidátů, kterým byla učiněna nabídka ze všech záznamů bylo: Jobs.cz, Jobs.cz – databáze, JQ, Jiné, Práce.cz, Doporučení, Profesia, WEB registrace, LinkedIn, Profesia – databáze a DobráPráce.cz. Úspěšnost jednotlivých zdrojů byla zkoumána též pro jednotlivé segmenty: Administrativa, Engineering, Finance, IT, Sales a Zákaznický servis. Pro každý segment bylo stanoveno vlastní pořadí úspěšnosti zdrojů. U všech z nich, vyjma oblasti Zákaznický servis, pocházelo největší procentuální množství kandidátů, kterým byla zaslána nabídka, ze zdrojů Jobs.cz a Jobs.cz – databáze. V případě segmentu Zákaznický servis se jednalo o zdroje Jobs.cz a WEB registrace. Efektivita práce měřena procentem kandidátů, kterým byla zaslána nabídka, byla vypočtena zvlášť pro každý segment, a to v pořadí efektivit: Zákaznický servis (2,38 %), IT (1,33 %), Engineering (1,07 %), Finance (0,94 %), Sales (0,80 %) a Administrativa (0,68 %). Pro všechny záznamy byl pro časový úsek trvajících od otevření pozice do data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta vypočítán aritmetický průměr 89 dní. Pro časový úsek od data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta do data jeho nástupu do zaměstnání byl aritmetický průměr 30 dní a pro úsek od otevření pozice do data nástupu kandidáta do zaměstnání byl aritmetický průměr 119 dní pro všechny záznamy.
- 4. Závěry a doporučení:** Zkoumáním segmentů bylo odhaleno, že úspěšnost hledání kandidátů se různí v závislosti na segmentu a že se rovněž liší v rámci segmentu u jednotlivých zdrojů. Také další vyhodnocovaný parametr efektivit „Nabídka zasláná kandidátovi / Relevantní“ poukázal na rozdíly mezi jednotlivými zdroji v rámci jednoho segmentu. Konzultantům personální společnosti se doporučuje, aby se při hledání kandidátů v jednotlivých segmentech soustředili zejména na zdroje, u kterých byla zjištěna nejvyšší úspěšnost. Také se doporučuje vypracovat manuál, jak detailně postupovat při hledání kandidátů z jednotlivých segmentů, a na které zdroje se u daného segmentu mají prioritně zaměřit. Údaje o úspěšnosti a efektivitě různých zdrojů v daném segmentu mohou také sloužit vedení společnosti k lepšímu sledování a vyhodnocování úspěšnosti práce jednotlivých konzultantů (i celých týmů), k plánování jejich práce a pro nastavení kritérií pro jejich odměňování v závislosti na segmentech, kterým se věnují. Zjištění časových úseků náborového procesu může pomoci společnosti v obchodním a finančním plánování, a lépe organizovat práci a vyhodnocovat výkonnost konzultantů v daném segmentu.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, lidské zdroje, personalistika, personální agentura, náborový proces

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**SUMMARY**

- 1. Main objective:** The main objective of this bachelor's thesis is to propose a recommendation for the given recruitment agency in order to streamline and improve the recruitment process apropos of job candidate sources. Job sector classification of the positions in question is considered. Secondary objective is to identify and analyse parameters and factors which would offer insight into workforce management, reward management and commercial and financial planning and forecasting in this recruitment agency.
- 2. Research methods:** The theoretical part of the thesis is based on available academic literature on human resource management. In the practical part of the thesis the recruitment agency ABC is introduced. This information is sourced from their web page and from an interview conducted with a Team Leader working at the agency. Anonymised data on the recruitment process of the given company—48,180 records—is collected, and subsequently analysed regarding both candidate sources and job sectors. Arithmetic mean and median are calculated for the time intervals of a recruitment process. This is done for all the records and per each sector.
- 3. Result of research:** In the practical part, it was found that in 18.7% of the recruitment processes the candidate was sent to the client for further evaluation. Job offer was given to 1.1% of all candidates. In both cases, these success rates are such, independently of whether the candidates were sourced from active or passive sources. The candidate sources and their performance given by their percentage share of candidates sent to the client and percentage share of candidates offered a job were explored. Resulting descending order of sources according to their job offer performance was: Jobs.cz, Jobs.cz – database, JQ, Other, Práce.cz, Doporučení, Profesia, WEB registration, LinkedIn, Profesia – database and DobráPráce.cz. Candidate source performance was also explored per each sector: Administration, Engineering, Finance, IT, Sales and Customer Support. A respective order of performance was established for each sector. In all the considered job sectors, excluding Customer Support, the sources Jobs.cz and Jobs.cz - database had the highest percentage share of job offers. In the Customer Support sector, the best performing sources were Jobs.cz and WEB registration. Job productivity measured by the percentage share of job offers was calculated individually per each job sector. In order of productivity, it was Customer Support (2.38%), IT (1.33%), Engineering (1.07%), Finance (0.94%), Sales (0.80%) and Administration (0.68%). The arithmetic mean of the time interval from the job opening to job offer was calculated to be 89 days. The arithmetic mean of the time interval from job offer to employment start date was 30 days. For the time interval from job opening to employment start date it was 119 days for all records.
- 4. Conclusions and recommendation:** Exploring job sectors, it was found that the success rate of the candidate search differs between the job sectors. It also differs between candidate sources within a job sector. Another parameter of effectivity “Offer sent to candidate / Relevant” pointed out the differences between the sources given a job sector. Consultants are recommended to focus on the highest performance candidate sources for a given job sector. It is also recommended to create a manual how to explicitly proceed in a candidate search per each job sector and which sources to prioritise per each job sector. Source performance and effectivity data for given sector could be used by the executive management to better observe and evaluate job productivity of individual consultants (or teams). Furthermore, it could be used to improve the work planning and to set criteria for employee remuneration apropos of the consultant's job sectors of interest. Finding the time intervals of recruitment process could help the company with commercial and financial planning and to improve their work organization and consultant performance evaluation for given sector.

**KEYWORDS**

Employee acquisition, employee selection, human resources, recruitment, recruitment agency, recruitment process

**JEL CLASSIFICATION**

O15 Human Resources  
J24 Human Capital

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Simona Macková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	PMAR 11
Název BP:	Výběrové řízení v personální agentuře
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Získávání zaměstnanců 2.2 Výběr zaměstnanců 2.3 Personální agentura – poskytovatel personálních služeb 2.4 Pracovní procesy v personální agentuře 2.5 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení personální agentury 3.2 Získávání a výběr kandidátů 3.3 Vyhodnocení výzkumu 3.4 Doporučení pro personální agenturu 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., STEPHEN, T. <i>Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy</i>. 13. vydání. Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• EVANGELU, J. E. <i>Personální agentury: jejich úloha na trhu práce</i>. Ostrava : KEY Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.</li><li>• KADLEC, J. <i>People as merchandise</i>. Praha : Job consulting, 2013. ISBN 978-80-260-4174-0.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky</i>. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 20. 5. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 10. 6. 2019</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 6. 2019</li><li>• Finální verze do 1. 9. 2019</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 15. 5. 2019

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
- 10393535

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Získávání zaměstnanců .....	3
2.1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců .....	3
2.1.2 Proces získávání pracovníků .....	4
2.1.3 Metody získávání uchazečů.....	9
2.2 Výběr zaměstnanců .....	12
2.3 Personální agentura – poskytovatel personálních služeb .....	15
2.4 Pracovní procesy v personální agentuře.....	18
2.5 Metodika práce.....	19
3 Praktická část.....	22
3.1 Představení personální agentury .....	22
3.2 Získávání a výběr kandidátů .....	24
3.3 Vyhodnocení výzkumu .....	27
3.4 Doporučení pro personální agenturu.....	44
4 Závěr .....	46

Literatura

Přílohy

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Sumarizace důvodů pro vyřazení z výběrového procesu .....	27
Tabulka 2 Sumarizace důvodů pro vyřazení z výběrového procesu u klienta .....	28
Tabulka 3 Sumarizace důvodů pro vyřazení z výběrového procesu – aktivní zdroje .....	31
Tabulka 4 Sumarizace důvodů pro vyřazení z výběrového procesu – pasivní zdroje .....	32
Tabulka 5 Procentuální podíly kandidátů zaslaných klientovi.....	33
Tabulka 6 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu Administrativa .....	36
Tabulka 7 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu Engineering.....	37
Tabulka 8 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu Finance.....	38
Tabulka 9 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu IT.....	39
Tabulka 10 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu Sales .....	40
Tabulka 11 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu Zákaznický servis	41
Tabulka 12 Medián a aritmetický průměr časových úseků T1, T2, T3 .....	42
Tabulka 13 Pořadí zdrojů dle procentuálního podílu kandidátů, kterým byla učiněna nabídka ze všech záznamů a dle názorů konzultantů společnosti ABC .....	43
Tabulka 14 Sestupné pořadí zdrojů dle oblíbenosti práce konzultantů s nimi.....	44

## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj procentuálního podílu relevantních kandidátů v průběhu náborového procesu dle zdrojů.....	34
--	----

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Věcný průběh náborového procesu.....	28
Obrázek 2 Věcný průběh náborového procesu – aktivní zdroje .....	31
Obrázek 3 Věcný průběh náborového procesu – pasivní zdroje .....	33

# 1 Úvod

Kvalitní zaměstnanci jsou klíčem k úspěšnému chodu každého podniku. Cílem kterékoliv společnosti je přilákat zaměstnance, kteří budou co nejlépe splňovat její potřeby, a to s přiměřenými náklady a v požadovaném čase (Bláha, 2013, s. 95). Získávání a výběr pracovníků je v dnešní době nízké nezaměstnanosti a vysoké poptávky po kvalifikovaných zaměstnancích velmi aktuálním tématem. Při obsazování volné pracovní pozice je na zvážení společnosti, jestli se rozhodne pozici obsadit za pomoci vlastních sil, nebo využije služeb personální agentury.

V současnosti se čím dál tím více organizací obrací právě na personální agentury, které poskytují externí službu nábory pracovníků. Dobře se orientují na trhu práce a dokážou za krátký čas vyhledat vhodné uchazeče dle potřeb firmy. Studie Marevy Sabatierové ze Savojské univerzity prokázala, že využití soukromých personálních společností je tou nejefektivnější metodou získávání zaměstnanců (Sabatier, 2010, s. 9). Dle ní ovlivňuje výběr náborové strategie do velké míry pravděpodobnost obsazení volné pozice. Rovněž tvrdí, že využitím služeb personální agentury se snižují náklady na obsazení volného pracovního místa a zároveň se zvyšuje efektivita celého procesu. Personální služby mohou rovněž sloužit jako nástroj k prevenci diskriminace, alespoň v prvních krocích výběrového procesu (Berson, 2019, s. 32).

Cílem bakalářské práce je formulovat doporučení pro vybranou personální agenturu ohledně toho, jak zefektivnit a zlepšit náborový proces v oblasti práce se zdroji, z nichž jsou získávání vhodné uchazeči o zaměstnání, a to také v závislosti na konkrétním typu segmentu, ze kterého je pracovní pozice obsazována. Dílčím cílem práce je identifikovat ukazatele a formulovat doporučení, která mohou mít dopad na proces plánování práce, odměňování a obchodně finanční plánování v této personální agentuře. Pro nábor zaměstnanců jsou v personální agentuře využívány různé zdroje, proto je za účelem splnění stanoveného cíle důležité v databázi výběrových řízení v dané společnosti identifikovat a extrahovat dostupná data a kritéria, na základě kterých lze posoudit efektivitu a úspěšnost jednotlivých zdrojů při obsazování pracovních pozic u klienta pro jednotlivé segmenty v této společnosti.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do čtyř částí. Cílem prvních dvou subkapitol je za použití odborné literatury popsat proces získávání a výběru zaměstnanců. Nábor pracovníku je totiž klíčovou fází formování pracovní síly organizace (Koubek, 2015, s. 126), jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a zaměstnat kvalifikovanou pracovní sílu (Dvořáková, 2012, s. 145). Výběr zaměstnanců znamená činnost, jež navazuje na získávání zaměstnanců a zahrnuje sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru. Jedná se o proces porovnávání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifickými požadavky pracovní pozice (Dvořáková, 2012, s. 150). Ve třetí subkapitole jsou popsány činnosti a rozdíly mezi různými druhy personálních společností – poskytovatelů personálních služeb, které působí v České republice. Ve čtvrté části této kapitoly jsou popsány pracovní procesy v personální agentuře. Dále jsou v ní uvedeny výsledky zkoumání délky náborového procesu v Německu, jež byly publikovány v odborném článku „Recruitment and Vacancy Durations in Germany“ (Davis, 2014). Konkrétně se jedná o období mezi otevřením pozice a podpisem smlouvy s vybraným kandidátem a o časový úsek mezi podepsáním smlouvy a skutečným nástupem do zaměstnání.

Praktická část bakalářské práce je rovněž rozdělena do čtyř subkapitol. V první z nich jsou specifikovány služby nabízené konkrétní personální agenturou, jež má 30 poboček v 8 zemích, 20 let zkušeností v recruitmentu a vlastní databázi s více než 130 000 specialisty a manažery. Proces získávání a výběru kandidátů v této společnosti je popsán v druhé subkapitole. Obsahem následující části je vyhodnocení provedeného výzkumu. V rámci něj byla analyzována data obsahující 48 180 záznamů výběrových řízení v období od ledna 2017 do dubna 2019. Pro účely



této bakalářské práce byly z těchto dat vybrány informace o zdroji, ze kterého kandidát pochází, dále o odvětví, do kterého daná pozice spadá, a také věcný a časový průběh náborového procesu. Analýza dat proběhla také s použitím statistických metod, přičemž se zaměřila na to, jaká je věcná a časová úspěšnost a efektivita hledání kandidátů pro obsazení volných pracovních míst v celém procesu náborového řízení od otevření pozice po její obsazení, a to jak na straně agentury, tak i klienta, v závislosti na segmentu, do kterého obsazovaná pozice spadá. V práci jsou analyzovány tyto segmenty: Administrativa, Engineering, Finance, IT, Sales a Zákaznický servis. Ve věcné rovině posuzování úspěšnosti výběrových řízení v jednotlivých segmentech je sledován zejména vývoj procentuálních podílů relevantních kandidátů, dále uchazečů zaslaných na posouzení klientům a konečně kandidátů, kterým byla učiněna pracovní nabídka. Z údajů o délce náborového procesu v této společnosti se vypočítal medián a aritmetický průměr pro tři fáze výběrového procesu a pro všechny segmenty. Informace o délce tohoto procesu byly rovněž porovnány s výsledky zkoumání délky náborového procesu v Německu, které byly publikovány v Regensburger Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftswissenschaft (Davis, 2014). Výzkum byl doplněn o dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci dané personální agentury. Čtvrtá subkapitola obsahuje shrnutí praktické části a také návrhy a doporučení pro danou personální agenturu v oblasti práce se zdroji kandidátů.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Proces přijímání a výběru zaměstnanců vyplývá z nutnosti plánování lidských zdrojů (Bláha, 2013, s. 95). Tento zdroj dále uvádí, že cílem každé organizace je přilákat s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu takové zaměstnance, kteří budou co nejlépe splňovat požadavky společnosti. Zabezpečování zaměstnanců zahrnuje proces jejich získávání, výběru, přijímání a adaptace na volné pracovní místo.

Volným pracovním místem se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pozice, kterou se zaměstnavatel rozhodl obsadit (Šikýř, 2016, s. 94). Autor rovněž zmiňuje, že obecné zásady obsazování volných pracovních pozic vyplývají z pracovněprávních předpisů. Konkrétní postup však právní předpisy neupravují a zaměstnavatel může tedy uplatnit jakýkoliv postup vyhovující danému účelu.

### 2.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a zaměstnat kvalifikovanou pracovní sílu (Dvořáková, 2012, s. 145). Autorka dále uvádí, že soulad mezi potřebami organizace a uchazeče zvyšuje efektivnost procesu získávání zaměstnanců. Toho lze dosáhnout tím, že zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené pozici a o požadavcích na uchazeče, jež by měly být jasné, korektní a spolehlivé.

Získávání pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (Koubek, 2015, s. 126). Podle tohoto autora rozhoduje získávání pracovníků o tom, zda bude realizace cílů společnosti zajištěna potřebnými zaměstnanci, a také o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Obsahem činnosti získávání zaměstnanců je (Sakslová, 2013, s. 83):

- vyhledávání vhodných pracovních zdrojů,
- informování o volných pracovních místech ve společnosti,
- nabízení těchto volných pracovních míst,
- jednání s uchazeči,
- získávání přiměřených informací o uchazečích,
- organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.

Personální plánování spolu se získáváním pracovníků a jejich výběrem tvoří důležitou fázi formování podnikové pracovní síly. Vlastní proces náboru rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít společnost k dispozici.

#### 2.1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců může být ovlivňováno různými vnitřními a vnějšími faktory (Aswathappa, 2013, s. 192). Zdroj dále uvádí, že mezi vnitřní faktory lze zařadit:

- personální politiku organizace,
- plánování lidských zdrojů,
- velikost společnosti,
- náklady na získávání pracovní síly,
- růst organizace.

Mezi vnější faktory naopak patří:

- nabídka a poptávka na trhu práce,
- výše nezaměstnanosti,

- specifika konkrétního pracovního trhu,
- politicko-právní aspekty,
- prestiž a pověst společnosti.

Na rozdíl od vnitřních faktorů nemůže organizace ty vnější ovlivnit a musí je brát v úvahu jako dané (Koubek, 2015, s. 129). Oproti Aswathappovi zařazuje Koubek ve své publikaci prestiž a pověst firmy mezi faktory vnitřní, tedy mezi činitele, na něž má podnik vliv.

### **2.1.2 Proces získávání pracovníků**

Proces získávání pracovníků je možné dle Dvořákové (2012, s. 145) charakterizovat jako dvoustrannou záležitost. Podle ní stojí na jedné straně zaměstnavatel, jenž si konkuruje s dalšími společnostmi, které požadují pracovní sílu, a na straně druhé jsou potenciální zaměstnanci, kteří si hledají práci a vybírají mezi různými nabídkami. V rámci procesu získávání pracovníků odlišuje autorka tyto kroky:

1. Plánování lidských zdrojů.
2. Analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, které jsou od zájemce požadovány.
3. Zpracování strategie získávání zaměstnanců.
4. Výběr vč. vytvoření metodiky.
5. Hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Koubek (2014, s. 131) popisuje proces získávání zaměstnanců v těchto 12 krocích:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na které založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců.
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.

Proces získávání zaměstnanců, který ve své publikaci popisuje Dvořáková, je jakýmsi shrnutím kroků, jež definuje Koubek. Dvořáková do procesu získávání zaměstnanců zahrnuje také samotný výběr a hodnocení efektivnosti získávání a výběru pracovních sil.

### **Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**

Potřeba získávání zaměstnanců vychází z náborové strategie společnosti a také z aktuální, operativní potřeby (Koubek, 2015, s. 132). Náborová strategie je formalizací náborového procesu v dané společnosti a zahrnuje cíl nábory, strategii, náborové aktivity a očekávané výsledky náborového procesu (Bauer, 2019). Autor dále uvádí, že určením záměru a cíle náborového procesu se vytváří východisko pro všechny další kroky. Záměr náborového procesu může obsahovat počet, kvalifikaci a charakteristiku uchazečů, předpokládané časové období a také to, jakým způsobem se bude hodnotit efektivita náborového procesu. V rámci náborové strategie je důležité definovat zejména:

- jaké kandidáty hledáme;
- kde je možné je najít;
- kdo bude zodpovědný za komunikaci s kandidáty;
- co bude kandidátům nabídnuto v případě, že se ke společnosti připojí.

Požadavky týkající se potřeby zaměstnanců většinou plynou z momentální situace, kdy se vytvářejí nová pracovní místa, rozšiřuje se okruh zajišťovaných činností společnosti nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci (Armstrong, 2015, s. 273). Autor rovněž podotýká, že požadavky na nové zaměstnance vychází z popisu pracovního místa.

### **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Popis pracovního místa je základem při hledání nových pracovníků (Mader-Clark, 2013, s. 11). Dle této autorky je popis pozice využitelný nejen při získávání zaměstnanců, ale dále také při jejich podpoře, řízení, hodnocení a propouštění. Vytvořením popisu pozice získá podnik představu o tom, jakého kandidáta na danou pozici hledá. Předtím, než společnost začne s hledáním nového zaměstnance, je nutné definovat zkušenosti, vzdělání, kvalifikaci a osobnostní charakteristiky, které se od něj na daném pracovním místě požadují (Bláha, 2013, s. 96). Teprve poté by měla společnost začít s hledáním vhodného uchazeče na toto pracovní místo.

### **Zvážení alternativ**

V případě, že dojde k uvolnění pracovního místa, je dle Šikýře (2016, s. 95) vhodné zvážit možné alternativy, jako např.:

- dočasné neobsazení pracovního místa,
- zrušení pracovního místa,
- sloučení s jiným pracovním místem.

Šikýř (2016, s. 96) také podotýká, že současně je možné změnit pracovněprávní vztah, kdy obvyklý pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby může nahradit:

- pracovní poměr na dobu určitou,
- pracovní poměr s kratší pracovní dobou,
- dohodu o pracovní činnosti,
- dohodu o provedení práce.

V procesu získávání zaměstnanců společnost pokračuje v případě, že dojde k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek (Koubek, 2015, s. 133). Koubek dále uvádí, že pokud lze práci pokrýt formou částečného úvazu či dočasného pracovního poměru, budou ovlivněny další kroky získávání a výběru zaměstnanců, např. metody či kritéria výběru.

### **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na které založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců**

Popis a specifikace pracovního místa většinou tvoří rozsáhlé dokumenty, proto je důležité rozhodnout o tom, jaké charakteristiky popisu pracovní pozice jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce, a jaké požadavky na zaměstnance jsou natolik podstatné, že bez nich je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na dané pozici (Koubek, 2015, s. 133).

Dle Koubka (2015, s. 134) by se při specifikaci pracovního místa nemělo zapomínat na následující důležité požadavky na pracovníka:

- vzdělání a kvalifikace,

- dovednosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristika osobnosti.

Dle Armstronga (2015, s. 274) jsou zásadní také:

- specifické požadavky (vyhledávání nových trhů, zavádění nových systémů apod.);
- zvláštní požadavky (obtížný pracovní režim, cestování, měnící se místo výkonu práce).

Uvedené požadavky je podle Šikýře (2016, s. 96) potřebné pro účely získávání zaměstnanců rozřadit na:

- nezbytné (jsou nezbytně nutné pro výkon práce a zahrnují také předpoklady pro výkon práce stanovené právním předpisem, např. dosažené vzdělání);
- žádoucí (nejsou nezbytně nutné, ovšem přispívají k dobrému výkonu pracovníka, např. předchozí praxe);
- vítané (nejsou nezbytně nutné, ovšem zvyšují využitelnost zaměstnance ve společnosti, např. znalost cizích jazyků);
- okrajové (nejsou nutné pro výkon práce, jde je zajistit jinak).

Koubek (2015, s. 134) tvrdí, že je vhodné v nabídce zaměstnání uvést všechny nezbytné požadavky na zaměstnance a vybrané požadavky žádoucí, případně vítané. Dle Armstronga (2015, s. 174) je také důležité nepřehánět požadavky na zaměstnance, i když je přirozené požadovat to nejlepší. Nicméně při stanovení příliš vysokých cílů nastává problém s přilákáním potenciálních uchazečů a také může docházet k nespokojenosti vybraných uchazečů, kteří zjistí, že jejich talent není využit.

### **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

V dalším kroku procesu získávání pracovníků by měl zaměstnavatel zvážit, jestli se zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje kandidátů (Sakslóvá, 2013, s. 84). Podle této autorky lze mezi vnitřní zdroje pracovní síly zařadit:

- zaměstnance uvolněné v důsledku technického rozvoje;
- zaměstnance uvolněné v souvislosti s organizačními změnami nebo ukončením určité výroby;
- zaměstnance, kteří mají předpoklady převzít odpovědnější funkci a náročnější práci;
- zaměstnance, kteří sami projevují zájem přejít na jiné místo v organizaci.

Potenciální uchazeči mimo organizaci se oslovují s využitím různorodých metod, jakými jsou např. online recruitment, sociální média, inzerce, spolupráce se zprostředkovateli zaměstnání, úřady práce či vzdělávacími institucemi a outsourcing procesu získávání zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 276). Podle Šikýře (2014, s. 92) mohou tito uchazeči pocházet z různých zdrojů, jako např.:

- volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce;
- zaměstnanci jiných společností;
- studenti a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí;
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

Proces získávání zaměstnanců z vnitřních i z vnějších zdrojů má své specifické výhody a nevýhody (Bláha, 2013, s. 97). Mezi kladné stránky patří podle tohoto autora to, že:

- společnost lépe zná silné a slabé stránky uchazeče;
- zájemce lépe zná společnost;

- narůstá motivace zaměstnanců z důvodu možnosti postupu a rozvoje;
- roste návratnost investic, které společnost vkládá do zaměstnanců,

Jako negativní je naopak vnímáno následující:

- omezení možnosti nových podnětů od vnějších zaměstnanců;
- povyšování až do chvíle, kdy zaměstnanci nebudou schopni úspěšně plnit své úkoly;
- nepřiměřená rivalita mezi zaměstnanci kvůli snaze dosáhnout povýšení.

Šikýř (2014, s. 92) doplňuje, že další výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je to, že organizace a zaměstnanci se vzájemně znají, což usnadňuje a urychluje jejich výběr a adaptaci. Autor dále uvádí, že umožněním funkčního postupu se zvyšuje nejen motivace, ale také spokojenost a oddanost zaměstnanců. Za nevýhodu však Šikýř považuje to, že organizace musí strategicky plánovat funkční postup zaměstnanců a systematicky je vzdělávat.

Proces získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má tyto výhody:

- přijetí nových zaměstnanců, kteří mají nové nápady, nové schopnosti a myšlenky;
- potenciálně větší výběr;
- možnost získání vysoce kvalifikovaných nebo vedoucích zaměstnanců s mnohem nižšími náklady než v případě jejich vychování ve společnosti;

a tyto nevýhody:

- delší doba zapracování nového zaměstnance;
- možnost demotivace vlastních zaměstnanců, kteří se cítí kvalifikovaní pro výkon dané pozice;
- vyšší náklady na přilákání uchazečů zvenku.

Dle Šikýře (2014, s. 92) úspěšné organizace obvykle upřednostňují získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, čímž zhodnocují investice do svých pracovních sil.

### **Volba metod získávání zaměstnanců**

Volba metod získávání zaměstnanců se odvíjí od toho, jestli se společnost rozhodne je nabírat z vnějších či vnitřních zdrojů, jaká je situace na trhu práce, kolik prostředků je podnik schopen vynaložit, jak rychle je nutné pozici obsadit a také jaké jsou specifikace daného pracovního místa (Koubek, 2015, s. 135). Metody získávání zaměstnanců lze rozdělit na vnější a vnitřní a také na formální a neformální (Yu, 2013, s. 217). Tento autor dále poznamenává, že rozdíl mezi formální a neformální metodou spočívá v tom, že formální metoda získávání zaměstnanců zahrnuje formálního prostředníka mezi uchazečem a zaměstnavatelem, přičemž neformální nikoliv. Rozdíl mezi vnitřní a vnější metodou je naopak v tom, kolik a jaké informace o dané pozici, resp. společnosti má uchazeč k dispozici. Při získávání uchazečů prostřednictvím vnějších metod mají uchazeči k dispozici jen ty informace, které jim zaměstnavatel poskytne. Oproti tomu při využívání vnitřních metod mají uchazečů k dispozici i údaje, které veřejnosti poskytovány nejsou.

### **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazeče o zaměstnání vykonávat požadovanou práci a umožňují realizovat předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání a také výběr nejvhodnějšího uchazeče (Šikýř, 2016, s. 99). Autor dále jmenuje následující běžně požadované dokumenty:

- životopis;
- žádost o zaměstnání;
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání;

- kopie vysvědčení, certifikátů, diplomů;
- pracovní posudek;
- reference.

### **Formulace nabídky zaměstnání**

Množství informací, které bude nabídka zaměstnání obsahovat, následně ovlivní chování uchazečů (Yu, 2013, s. 277). Dle Breughy (2008, s. 113) působí pracovní nabídka, která obsahuje více informací o dané organizaci a náplni práce, na uchazeče atraktivněji a věrohodněji. Autor dále zmiňuje, že je důležité v nabídce uvést co největší množství specifikací dané pozice. Takto formulovaná nabídka zvýší nejen množství kandidátů, kteří budou na nabídku reagovat, ale také pravděpodobnost, že budou pro danou organizaci vhodní.

Nabídka zaměstnání je obvykle formulována s využitím popisu a specifikace pracovního místa (Šikýř, 2016, s. 101). Podle něj by nabídka zaměstnání měla obsahovat tyto informace:

- **Název pozice.** Jedná se o údaj, jenž je pro úspěch celé nabídky rozhodující. Správný název upoutá pozornost uchazečů a poskytne informace o povaze práce, podmínkách a požadavcích. Název by měl oslovovat jak muže, tak ženy (např. ředitel/ředitelka, asistent/asistentka apod.) aby nabídka nediskriminovala z důvodu pohlaví, které je jedním z diskriminačních důvodů podle zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (§ 2 odst. 3 a odst. 4 antidiskriminačního zákona).
- **Charakteristika práce a společnosti.** Tyto údaje informují uchazeče o povaze práce a činnosti společnosti.
- **Místo výkonu práce.** Je třeba jej uvádět, není-li totožné se sídlem firmy.
- **Požadavky na zaměstnance.** Měly by zahrnovat takové nároky na kandidáty, které plynou z potřeb zaměstnavatele (předchozí praxe, dosažené vzdělání, specifické dovednosti a znalosti apod.) a právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). Požadavky na zaměstnance by měly být přiměřené a oprávněné a nesmí diskriminovat na základě pohlaví, věku, rodinného stavu, zdravotního stavu či národnosti.
- **Podmínky výkonu práce.** Mezi ně patří okolnosti předpokládaného pracovněprávního vztahu, zejména pracovní podmínky a podmínky odměňování. Měly by být formulovány srozumitelně, přesně, úplně a pravdivě, aby vyvolaly v uchazečích příjemné, ale i reálné očekávání.
- **Dokumenty požadované od uchazečů.** Zpravidla se jedná o životopis a žádost o zaměstnání, které obsahují důležité informace o způsobilosti uchazeče.
- **Pokyny pro uchazeče o zaměstnání.** Obvykle obsahují přesné kontaktní údaje, odpovědnou kontaktní osobu a jiné důležité údaje, např. termín pro zaslání žádosti a dokumentů.

Na základě antidiskriminačního zákona mají osoby právo ne být diskriminovány z důvodu, které tento zákon stanoví. Diskriminace může být přímá a nepřímá. Dle §2 odst. 3 antidiskriminačního zákona se přímou diskriminací rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, a dále v právních vztazích, ve kterých se uplatní přímo použitelný předpis Evropské unie z oblasti volného pohybu pracovníků, i z důvodu státní příslušnosti. Dle §2 odst. 4 téhož zákona se za diskriminaci z důvodu pohlaví považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.

Při formulaci nabídky zaměstnání může také dojít k diskriminaci (Jasanská & Co., 2012). Tento zdroj dále uvádí, že diskriminací není požadavek minimálního věku, odborné praxe či délky zaměstnání, pokud je to pro výkon práce nezbytné. Diskriminací také není rozdílné zacházení za účelem ochrany žen z důvodu těhotenství a mateřství a ochrany osob se zdravotním postižením a osob mladších 18 let. V inzerátech s nabídkou práce se nejčastěji objevuje diskriminace z důvodu věku a pohlaví. Vyskytují se také inzeráty, které diskriminují na základě národnosti, stání příslušnosti nebo zdravotního postižení. I když samotný inzerát nezakládá právní nárok na uzavření pracovní smlouvy, musí respektovat zásady pracovního práva, včetně rovného zacházení a zákazu diskriminace.

### **Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Předchozí kroky získávání zaměstnanců jsou považovány za jakousi přípravu, po které je možné nabídku zaměstnání uveřejnit (Koubek, 2015, s. 152). Podle tohoto autora začíná dnem uveřejnění nabídky období, během kterého je možné se o zaměstnání ucházet a kdy se shromažďují potřebné dokumenty. Je vhodné uveřejnit nabídku práce více způsoby. Doba, po kterou je možné se o zaměstnání ucházet, by neměla být příliš krátká ani dlouhá. Zpravidla by toto období nemělo trvat déle než dva týdny. Jeho délka také závisí na tom, jestli se jedná o méně či více kvalifikovanou pozici. Pokud se jedná o vysoce kvalifikovanou pozici, tak je toto období zpravidla delší, jelikož kvalitní zaměstnanci bývají často zaměstnání v jiné organizaci a rozhodnutí o jiné nabídce zaměstnání jim trvá většinou delší dobu.

### **Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Tento krok získávání pracovníků má mimořádný vliv na celý proces, jelikož jednání se zájemci rozhoduje o tom, jestli se z nich stanou skuteční uchazeči (Koubek, 2015, s. 153). Kandidáti mohou být požádáni, aby informace o svém vzdělání, kvalifikaci a zkušenostech poskytli ve standardizované podobě pro usnadnění předběžného výběru (Armstrong, 2015, s. 283). Tímto způsobem se zajistí, že budou všichni uchazeči posuzováni na základě srovnatelných informací.

### **Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací**

Rozdělení žádostí uchazečů se provádí na základě porovnání dostupných informací o zájemcích a vymezených požadavků na zaměstnance, které jsou hlavními kritérii při jejich výběru (Armstrong, 2015, s. 285).

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin (Koubek, 2015, 154):

1. Velmi vhodní (budou určitě pozváni k pohovoru).
2. Vhodní (budou pozváni k pohovoru v případě, že počet velmi vhodných uchazečů bude nedostačující).
3. Nevhodní (nebudou pozváni k pohovoru, ale bude jim zasláno zdvořilé poděkování).

### **Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení**

Vypracování tohoto seznamu je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků (Koubek, 2015, s. 154). Tento autor dále uvádí, že žádoucí počet uchazečů na pracovní místo se liší na základě povahy práce a také v závislosti na počtu velmi vhodných uchazečů. Ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a současně zbytečně nezatežuje rozpočet společnosti, je pět až deset uchazečů. Při obsazování vedoucích funkcí je lepší tento počet zvýšit.

#### **2.1.3 Metody získávání uchazečů**

Existuje mnoho rozličných metod získávání zaměstnanců. V literatuře jsou také často označovány jako zdroje získávání uchazečů. V předchozí kapitole byly tyto metody rozděleny



podle toho, jestli se jednalo o vnitřní či vnější metody a také dle toho, jestli byly metody formální či neformální. V této kapitole jsou blíže popsány jednotlivé vybrané metody. Různí autoři ve svých publikacích zmiňují odlišné metody získávání zaměstnanců. Nejčastěji jsou popisovány tyto:

- webové stránky společnosti,
- pracovní servery,
- sociální média,
- inzerování,
- úřady práce,
- vzdělávací instituce,
- poskytovatelé personálních služeb.

### **Webové stránky společnosti**

Webové stránky společnosti mohou obsahovat seznam volných pracovních míst a nezbytné kontaktní údaje nebo celou speciální část věnovanou uchazečům o zaměstnání, jež nabízí informace o volných pracovních místech, požadavcích na zaměstnance, zaměstnaneckých výhodách a samozřejmě o podmínkách, za jakých se uchazeči mohou o zaměstnání ucházet (Armstrong, 2015, s. 277). Autor zdůrazňuje, že využívání webových stránek věnovaných uchazečům o zaměstnání by mělo být založeno na těchto zásadách:

- aktuálnost webových stránek,
- dostupnost webových stránek,
- odpovídající úroveň webových stránek,
- kontakt pro uživatele v případě technických problémů.

### **Pracovní servery**

Pracovní servery neboli portály obsahují databáze volných pracovních míst, které inzerují zaměstnavatelé či zprostředkovatelské agentury (Cumberland, 2016). Tento autor podotýká, že portály lze využít k inzerci pracovní nabídky a také k vyhledávání uchazečů. Mezi nejznámější pracovní servery v České republice patří:

- Jobs.cz,
- Profesia,
- DobráPráce.cz,
- Práce.cz.

### **Sociální média**

Nejpopulárnějšími a nejvyužívanějšími sociálními sítěmi v oblasti řízení lidských zdrojů jsou LinkedIn, Facebook a Twitter (Horváthová, 2016, s. 300). Podle ní jsou tyto sítě personalisty využívány zejména při vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání a také pro inzerování volných pracovních pozic.

### **Inzerování**

Inzerce, ať už v novinách, nebo odborných periodikách, zůstává nadále jednou z nejpopulárnějších a nejefektivnějších neelektronických metod získávání zaměstnanců (Arthur, 2012, s. 39). Tento autor zmiňuje nejdůležitější faktory při inzerci, jimiž jsou správný obsah, načasování a lokalita. K tomu, aby inzerát přilákal co nejvíce zájemců, by měl splňovat následující:

- být schopen zaujmout uchazeče (inzerát by měl být na vhodném místě a mít příhodnou grafickou úpravu);

- poskytnout uchazeči dostatečné množství informací, aby se uchazeč dokázal ztotožnit s požadavky a zároveň byl schopen naplnit očekávání zaměstnavatele;
- být sestaven tak, aby byl uchazeč po jeho přečtení motivovaný natolik, že nebude mít zájem číst další inzeráty.

Armstrong (2015, s. 279) uvádí, že mnoho společností upřednostňuje online recruitment, zprostředkovatelské agentury či poradenské firmy před inzerováním. Dle Armstronga by inzerát měl také stimulovat potenciální zájemce k odpovědi a vyvolávat v nich zájem pomocí atraktivní a zajímavé formulace. Dle Dvořákové (2012, s. 147) je inzerce v lokálním tisku, kabelové televizi či rozhlasové stanici vhodná při obsazování pozic, kde se požaduje základní či středoškolské vzdělání při obsazování pozic požadujících vysokoškolské vzdělání je účinnější využít masmédiá s celostátním rozsahem.

### **Úřady práce**

Úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale také společnostem poohlížejícím se po zaměstnancích (Koubek, 2015, s. 139). Jedná o metodu velmi levnou, jelikož je bezplatná jak pro uchazeče, tak i pro zaměstnance, a její náklady jsou hrazeny ze státních prostředků. Nevýhodou tohoto způsobu je poněkud omezený počet registrovaných uchazečů a také to, že tito uchazeči jsou většinou méně kvalifikovaní nebo jinak těžce zaměstnatelní. Dle Armstronga (2015, s. 280) se úřady práce běžně využívají při získávání manuálních či administrativních zaměstnanců, ale také prodejců či operátorů call center.

### **Vzdělávací instituce**

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je široce využívanou metodou získávání zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 138). Mezi známé příklady této spolupráce patří např. veletrhy práce (Dvořáková, 2012, s. 147). Na nich se prezentují velké a známé společnosti, které lákají kandidáty atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, zajímavým obsahem práce či nadprůměrným finančním ohodnocením a zaměstnaneckými benefity. Výhodou této metody je široký kontakt s budoucími absolventy a možnost provést předběžné rozhovory, což se dá považovat za jakési vytipování vhodných uchazečů, kteří jsou následně pozváni do další fáze výběrového řízení. Dle Koubka (2015, s. 138) má však tato metoda své nevýhody, a to sezónní možnost nástupu absolventů do zaměstnání. Také zmiňuje, že řada společností se podílí na provozování vzdělávací instituce, která připravuje mládež primárně na manuální zaměstnání.

### **Poskytovatelé personálních služeb**

Na trhu práce existuje několik typů společností, které se zabývají personální prací, jako např. (Evangelu, 2013, s. 9):

- agentury práce,
- personální agentury,
- poradenské agentury,
- headhunt agentury,
- personální agentury podporované různými typy dotací,
- personálně vzdělávací agentury.

Rozsah činností poskytovatelů personálních služeb neboli zprostředkovatelů zaměstnání upravuje zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Poskytovatelům personálních služeb se blíže věnuje subkapitola 2.3.

V odborném článku „Filling vacancies: Identifying the most efficient recruitment channel“ publikovaném v Economics Bulletin v roce 2010, jehož autorkou je Mareva Sabatierová ze Savojské univerzity, je uvedeno, že výběr metod získávání zaměstnanců se odvíjí

od konkrétní společnosti a specifik konkrétní pozice. Dále je v něm zmíněno, že podniky využívají kombinaci různých metod, přičemž tato kombinace není náhodná. Výběr náborové strategie do velké míry ovlivňuje pravděpodobnost obsazení volné pozice vhodným kandidátem. Tato studie, jež probíhala ve Francii, prokázala, že využití soukromých personálních společností je tou nejefektivnější metodou získávání zaměstnanců. Využitím služeb personální agentury se snižují náklady na obsazení volného pracovního místa a zvyšuje efektivita celého procesu.

## 2.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje činnost, jež navazuje na získávání zaměstnanců, které skončilo sestavením seznamu uchazečů (Dvořáková, 2012, s. 150). Autorka dále uvádí, že výběr zaměstnanců znamená proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru. Jedná se o porovnávání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifickými požadavky pracovní pozice.

Metoda výběru zaměstnanců je specifickým postupem zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykovávat požadovanou práci (Šikýř, 2014, s. 102). Tento autor dodává, že mezi nejčastější metody výběru zaměstnanců patří:

- hodnocení životopisů,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

Koubek (2015, s. 183) k těmto metodám výběru zaměstnanců ještě doplňuje lékařské vyšetření (především v případě, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí; tato metoda se ale často považuje za diskriminační) a přijetí nejlepších kandidátů na zkušební dobu.

### Hodnocení životopisů

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče (Dvořáková, 2012, s. 152). Podle této autorky by měl být stručný, logický, přehledný a systematický. Zaměstnavatelé kladou důraz také na krátký popis pracovní činnosti, kterou uchazeč vykonával v předchozích zaměstnáních. Analýza životopisu vytváří náměty a otázky pro výběrový rozhovor a mohou být poznamenány jako příprava na něj. Při hodnocení životopisu se sleduje:

- jak často uchazeč měnil zaměstnavatele a vzdělávací instituce;
- jestli je možné ve změnách sledovat cílevědomost a kontinuitu;
- zda ukončil zahájené studium;
- jak dlouho trvalo jeho zaměstnání u jednotlivých zaměstnavatelů;
- jaké důvody vedly ke změně různých pozic;
- zda jsou mezi vzděláním a zaměstnáním časové mezery;
- zda byly pracovní poměry ukončeny neobvyklým termínem;
- zda se shodují data v životopisu s daty na vysvědčeních a pracovních posudcích;
- zda chybějí v určitých úsecích důkazy o jiných aktivitách.

### Výběrový pohovor

Pohovor je nejpoužívanější a nejvhodnější metodou, jež je pro výběr zaměstnanců klíčová (Koubek, 2015, s. 179). Umožňuje totiž komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti a potenciálu uchazečů (Šikýř, 2014, s. 103). Autor dále poznamenává, že účelem výběrového pohovoru je:

- doplnit a ověřit informace o uchazeči;
- posoudit motivaci, způsobilost a chování uchazeče;
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání;
- zjistit, jakou má uchazeč představu o podmínkách práce a zaměstnání.

Pohovory dále umožňují následující (Armstrong, 2015, s. 287):

- zjistit a posoudit, do jaké míry odpovídají schopnosti a dovednosti uchazeče specifickým požadavkům na zaměstnance;
- poskytnout podrobnější popis pracovního místa a společnosti zájemci;
- ujasnit si představu o pracovním místě, podmínkách zaměstnání či perspektivy kariéry;
- zjistit, jak by se uchazeč začlenil do společnosti a jak by spolupracoval s ostatními;
- udělat si obraz o společnosti a zhodnotit pracovní pozici.

Armstrong dále uvádí několik nevýhod výběrového pohovoru:

- Pohovory nemusí mít dostatečnou validitu ve smyslu předpovědi budoucího výkonu uchazeče.
- Pohovory nemusí mít dostatečnou reliabilitu ve smyslu měření téhož u různých uchazečů.
- Úspěch pohovorů závisí na schopnostech tazatele.
- Pohovory mohou vést k subjektivnímu posuzování uchazečů tazatelem.

Podle obsahu a průběhu pohovorů je lze rozdělit na (Koubek, 2015, s. 180):

- nestrukturované,
- strukturované,
- polostrukturované.

Při nestrukturovaném pohovoru je jeho postup a průběh utvářen v průběhu pohovoru a jeho cíle nejsou stanoveny (Koubek, 2015, s. 180). Podle autora se jedná o nevhodnou formu pohovoru, jelikož není možné zaručit srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává uchazečům stejnou šanci a umožňuje subjektivní přístup k uchazečům. Ačkoliv není tato metoda spolehlivá či validní, umožňuje zjistit o uchazeči zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost.

Strukturovaný pohovor je naopak založen na vymezeném rámci, jehož součástí je soubor předem určených otázek, které jsou všem uchazečům (Armstrong, 2015, s. 287). Jeho cílem je ověřit a doplnit informace o uchazeči. Strukturovaný pohovor by měl obsahovat otázky zaměřené na zkušenosti a schopnosti uchazeče. Tento způsob pohovoru je obtížnější na přípravu a posouzení osobnosti uchazeče je při něm poněkud složitější (Koubek, 2015, s. 180).

Polostrukturovaný pohovor se snaží využít výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru (Koubek, 2015, s. 180). Koubek dále zmiňuje, že tento typ pohovoru je náročný na schopnosti tazatele, který na něj musí být důkladně proškolen. Existují dva typy polostrukturovaného pohovoru. V prvním případě je jedna polovina pohovoru strukturovaná a ta druhá představuje volně plynoucí rozhovor, přičemž tyto části na sebe navazují a každá má vymezený čas. V druhém případě jsou sice předem určeny cíle pohovoru, tazatel však přistupuje k pohovoru pružně.

Někdy je dostatečné vést jedno kolo pohovoru, někdy je nutná řada kol (Dvořáková, 2012, s. 154). Autorka dále uvádí, že v českém prostředí jsou nejčastější dvě kola výběrového pohovoru. K nejčastěji využívaným patří:

- rozhovor jednoho s jedním,
- rozhovor před komisí,
- rozhovor určený k ověření odborných znalostí.

Pohovor jednoho s jedním bývá vedený personalistou, přímým nadřízeným nebo vedoucím organizační jednotky (Dvořáková, 2012, s. 154). Podle autorky je tento typ pohovoru je vhodný při výběru manuálních a administrativních zaměstnanců. Také bývá praktikován jako první kolo pohovoru při hledání specialistů či vedoucích pracovníků. Obě strany při něm mohou posoudit, jestli jsou kompatibilní a jestli mají zájem pokračovat ve výběrovém řízení.

Rozhovoru před komisí se většinou účastní personalista, přímý nadřízený a psycholog (Koubek, 2015, s. 179). Autor dodává, že se pohovoru může účastnit i současný držitel daného pracovního místa, představitel budoucího spolupracovníka, představitel odborů či vyšší nadřízený. Tento typ pohovoru umožňuje objektivnější posouzení uchazeče, zároveň však může způsobovat větší stres pro uchazeče. Je vhodný při obsazování náročnějších pracovních pozic.

Rozhovor k ověření odborných znalostí spočívá v tom, že je uchazeč posuzován těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazované pracovní pozice (Dvořáková, 2012, s. 155). Podle autorky může být uchazeč testován:

- jakým způsobem jedná při řešení úkolů, které jsou obvyklou náplní práce;
- jaké výsledky dosahuje při plnění měřitelných úkolů;
- jakými schopnostmi a dovednostmi disponuje, když řeší problém simulující situaci z mezilidských vztahů.

V publikaci od britské autorky O'Mearové je uvedeno odlišné rozdělení typů výběrových pohovorů. Jakmile společnost na základě životopisů vybere ty nejvhodnější kandidáty, následuje další krok, jímž je náborový pohovor (O'Meara, 2013, s. 210). Podle ní se jedná o další proces výběru těch nejvhodnějších kandidátů, kteří jsou následně pozváni na výběrový pohovor. Během něj je důležité zjistit:

- Je uchazeč dostatečně kvalifikovaný pro výkon dané práce?
- Bude uchazeč schopný dobře spolupracovat se stávajícím týmem?
- Má uchazeč zájem o danou pozici?
- Jaký lidský kapitál a potenciál má daný uchazeč?
- Přinese tento uchazeč nějakou přidanou hodnotu do společnosti?

Do dalšího kroku výběrového řízení jsou následně zařazeni pouze zcela vhodní kandidáti (O'Meara, 2013, s. 211). Autorka dále uvádí, že při výběrovém pohovoru se zaměstnavatel zaměřuje na to, který kandidát by se do společnosti hodil nejlépe také po osobnostní stránce. Při tomto typu pohovoru se nejčastěji probírají osobní a kariérní růst, očekávání jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany kandidáta, a podmínky práce a finančního ohodnocení. Zaměstnavatel by měl být na základě tohoto pohovoru schopen posoudit nejen hard skills, ale také soft skills kandidáta.

### **Testování uchazečů**

Testování uchazečů se používá k získání spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, osobnostních charakteristik, vědomostí či nadání uchazečů (Armstrong, 2015, s. 188). V rámci výběrových testů lze vyčlenit tyto jejich typy (Šikýř, 2014, s. 104):

1. Testy inteligence. Mají za cíl prověřit verbální, numerické a abstraktní myšlení či krátkodobou paměť uchazečů. Umožňují prozkoumat a posoudit individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech kandidátů a jejich duševní schopnosti.
2. Testy osobnosti. Testování probíhá formou dotazníků, z kterých vyplývají dílčí charakteristiky i celková struktura působnosti uchazeče.
3. Testy schopností. Nejčastěji se uskutečňují formou modelových situací. Na jejich základě je možné posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné

pro výkon požadované práce. Armstrong (2015, s. 289) dodává, že testy schopností by měly změřit verbální, numerické, prostorové a mechanické schopnosti.

K těmto třem typům testů dodává Koubek (2015, s. 176) ve své publikaci ještě čtvrtý, a to testy znalostí a dovedností, jež by měly prověřit hloubku znalostí či ovládnání odborných návyků uchazeče. Armstrong (2015, s. 290) také uvádí čtvrtý typ testů, a to testy způsobilosti, které mají za účel zjistit, do jaké míry může uchazeč určitou práci vykonávat. Autor dále podotýká, že tyto testy probíhají většinou formou ukázky práce, kdy uchazeč dostane pracovní úkol a musí prokázat, že je způsobilý určitou práci vykonávat.

### **Assessment centre**

Assessment centra vytvářejí skupinu uchazečů a využívají řadu metod jejich posuzování během vymezeného období s cílem získat komplexní a vyvážený pohled na vhodnost jednotlivých kandidátů (Armstrong, 2015, s. 291). Assessment centra využívají postupy zahrnující individuální či skupinové úkoly, při kterých jsou posuzováni vedoucími pracovníky nebo zkušenými psychology (Koubek, 2015, s. 177). Kromě nich obsahuje assessment centre také testy osobnosti, testy schopností a pohovory. Šikýř (2014, s. 105) považuje za nevýhodu assessment centre vyšší náklady na přípravu a realizaci.

### **Zkoumání referencí**

Reference jsou zkoumány vždy se souhlasem uchazeče a jsou poskytovány osobami, které uchazeče znají, jako např. nadřízený, spolupracovníci, spolužáci či učitelé (Šikýř, 2014, s. 105). Koubek (2015, s. 183) poznamenává, že je tato metoda poměrně často využívána, především v USA, kde jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj informací. Autor dále podotýká, že se lze setkat s názorem, že reference bývají hodnověrnější v zemích vyznačujících se protestantskou kulturou.

## **2.3 Personální agentura – poskytovatel personálních služeb**

Publikací, které se věnují procesům a činnosti personální agentur, není mnoho. Většina odborných prací se v České republice opírá zejména o knihu autora Evangelu, „Personální agentury: Jejich úloha na trhu práce“ z roku 2013.

Poskytovatelem personálních služeb může být jakákoliv právnická osoba, která se rozhodne provádět na českém trhu práce výdělečnou činnost (APPS, 2019). Podle tohoto zdroje se k poskytování personálních služeb vyžadují dle platných předpisů a zákonů České republiky příslušná živnostenská oprávnění, v případě zprostředkování zaměstnání i zvláštní povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Personální služby lze rozdělit do těchto základních kategorií:

- zprostředkování zaměstnání,
- dočasné přidělování pracovníků,
- outplacement,
- outsourcing,
- ostatní personální služby.

Jak již bylo zmíněno, existuje více druhů společností nabízejících personální služby, a to agentury práce, personální agentury, poradenské agentury, headhunt agentury, personální agentury podporované různými typy dotací a personálně vzdělávací agentury.

Agenturní zaměstnávání je jedním ze způsobů zprostředkování zaměstnání vyhrazeného pouze agenturám práce, při kterém dochází k poskytnutí práce uchazeči přímo zprostředkovatelem

s cílem přidělit jej následně k uživateli, tj. klientovi (Pichrt, 2013, s. 12). Tato forma získávání pracovních sil se také nazývá personální leasing (Kaesler, 2013, s. 34). Autor dále uvádí, že podnik si půjčí zaměstnance od firmy nabízející personální leasing, za což platí leasingový poplatek. Tím je možné, aby zaměstnavatel překlenul krátkodobě vzniklé nedostatky v personální struktuře. Smlouva o přenechání zaměstnance mezi agenturou práce a podnikem musí mít písemnou formu a být uzavřena na dobu neurčitou.

Personální agentury je možné charakterizovat jako zprostředkovatelny práce, které spolupracují se společnostmi při získávání nových pracovníků (Dvořáková, 2012, s. 83). Tato autorka zmiňuje, že pro společnosti bývá výhodné s personálními agenturami spolupracovat, protože znají podmínky konkrétního trhu práce a disponují databází zájemců o zaměstnání. Jsou tudíž schopny rychle zajistit dostatečné množství vhodných uchazečů o dané pracovní místo. Jejich odměna standardně bývá dvě až tři nástupní mzdy zaměstnance.

Ze studie iniciované nadací Deutsche Post Foundation z února 2019 nazvané „Outsourcing Recruitment as a Solution to Prevent Discrimination: A Correspondence Study“, jejímž autorem je Clémence Berson, vyplynulo, že využíváním personálních společností při náboru zaměstnanců snižuje pravděpodobnost diskriminace. Tento článek se opíral o studii Ministerstva práce Francie z roku 2016, která poukazovala na existenci diskriminace v náborových procesech velkých korporací. Studie se zabývala rozdíly v náborových procesech při využití externího poskytovatele personálních služeb a náborových procesů bez využití těchto společností. Studie zjistila, že důvod, proč se při využití personálních společností snižuje pravděpodobnost diskriminace, může být ten, že v mnohých společnostech jsou za nábor zaměstnanců zodpovědní manažeři, nikoliv personalisté. Ve studii je dále uvedeno, že využívání personálních služeb může sloužit jako nástroj k prevenci diskriminace, alespoň v prvních krocích výběrového procesu.

Personálně poradenské agentury se zabývají poradenskými aktivitami, které souvisí s aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti (Dvořáková, 2012, s. 83). Autorka dále zmiňuje, že nabídka služeb těchto společností může obsahovat následující:

- získávání a výběr zaměstnanců do trvalého nebo přechodného pracovního poměru,
- personální leasing,
- personální audit,
- assessment centre,
- outplacement,
- executive search,
- headhunting,
- outsourcing.

Mezi další služby, které mohou personálně poradenské společnosti nabízet patří mzdové průzkumy, psychodiagnostika, zpracování mzdové a personální agendy, různé typy vzdělávacích programů atd.

Headhut agentury začaly vznikat z personálních agentur, které se specializovaly na nábor odborníků, specialistů a vrcholového managementu (Evangelu, 2013, s. 25). Zdroj dále uvádí, že díky svému dlouhodobému pohybu na trhu práce, získaly tyto společnosti cennou síť kontaktů, a proto mohly začít s executive search neboli headhuntingem. Kvůli vysoce individuálnímu přístupu a diskrétnosti se jedná o velmi časově i finančně náročnou metodu získávání zaměstnanců. Proces headhuntingu se od procesu recruitmentu liší v tom, že po zadání pozice vytvoří headhunter seznam osob, který přímo oslovuje až poté, kdy si zaměstnavatel z tohoto seznamu vybere kandidáty, o které má zájem. Odměna headhuntera je

mnohem vyšší než u personálních agentur a bývá zvykem ji vyplácet v předem stanovených etapách.

Personální agentury podporované různými typy dotací fungují za mírně upravených podmínek než většina ostatních společností v oblasti personalistiky (Evangelu, 2013, s. 27). Evangelu dodává, že impulsem pro založení těchto společností bylo získání nějakého zdroje, nejčastěji EU, na určitý jasně vymezený cíl, jako např. pomoc sociálně vyloučeným skupinám získat práci. Tento typ agentury není nucen se zabývat obchodní složkou procesu recruitmentu, protože na svoji činnost získává předem stanovené dotace. Nejčastěji se tyto společnosti zaměřují na recruitment, poradenství při hledání práce, diagnostiku pracovních návyků, poradenství při sestavování životopisů, nácvik přijímacího pohovoru a další. Práce personalistů v těchto společnostech je více individuálně zaměřená, vyžaduje trpělivost a sociálně orientované zaměstnance. Nevýhoda těchto společností naopak spočívá v tom, že většinou zanikají, když skončí období vyplácení dotací.

Personálně vzdělávací agentury se zaměřují zejména na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (Evangelu, 2013, s. 28). Autor poznamenává, že se tyto agentury orientují na všechny druhy vzdělávacích aktivit:

- vytváření týmových či individuálních vzdělávacích plánů na základě informací z assessment centra nebo psychologických diagnostik;
- vzdělávání pomocí různých metod, jakými jsou např. školení, workshopy, diskuzní fóra, mentoring, koučink, konzultanství;
- vytváření vzdělávacích akademií pro své klienty;
- realizování programu Talent management pro vytipované zaměstnance;
- vytváření e-learningových programů;
- vytváření podpůrných didaktických pomůcek apod.

Personálně vzdělávací agentury mívají své portfolio služeb a databázi klientů, kterým se snaží systematicky pomáhat v rozvoji jejich zaměstnanců pomocí vzdělávacích programů. Kvalitní personálně vzdělávací agentura by měla nabízet také vyhodnocování svých vzdělávacích programů. Z některých těchto společností se časem vyvíjí čistě vzdělávací instituce.

Proces recruitmentu v personální agentuře má několik fází (Evangelu, 2013, s. 16):

- získání požadavků a jejich podrobná specifikace,
- vyhledávání vhodných uchazečů,
- diagnostika vhodných uchazečů,
- představení vhodných uchazečů ve společnosti zadavatele,
- rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího uchazeče,
- adaptační fáze a garanční doba.

Dle společnosti Grafton (2019) probíhá proces recruitmentu v personální agentuře následovně:

Na základě konkrétních požadavků organizace, která hledá nového zaměstnance, personální agentura inzeruje pracovní nabídku nejen na svých internetových stránkách, ale také na více specializovaných pracovních portálech. Lidé reagují na tuto nabídku zasláním svého životopisu. Pro hledání talentů na pracovním trhu využívá personální agentura mnohé kanály (např. online média, sociální sítě, přímé vyhledávání a oslovování kandidátů).

Pokud kandidát splňuje požadavky zaměstnavatele, probíhá tzv. předselekcce, která zahrnuje telefonický rozhovor, v průběhu kterého personalista zjistí komunikační a jazykové schopnosti kandidáta. Vybraní kandidáti jsou následně pozváni na osobní pohovor do agentury. Během něj může být kandidát vyzván k tomu, aby prokázal své kompetence např. jazykovými či psychometrickými testy, krátkou prezentací či skupinovým assessment centrem.



V případě, že kandidát prokáže všechny kompetence, které vyžaduje zadavatel pracovní pozice, je doporučen na pohovor u zaměstnavatele. Před ním upozorní zaměstnanec personální agentury zájemce na věci, na které by si měl v průběhu pohovoru dávat pozor, načež následuje osobní setkání u konkrétní firmy. Po úspěšném absolvování všech fází výběrového řízení následuje nabídka pro uchazeče a poté podepsání pracovní smlouvy. Zaměstnanci personální agentury jsou v průběhu výběrové řízení s kandidáty v neustálém kontaktu a poskytují zpětnou vazbu jak klientům, tak kandidátům.

## 2.4 Pracovní procesy v personální agentuře

Činnost personalistů ve firmách a v personálních agenturách se značně liší (Evangelu, 2013, s. 60). Evangelu konkrétně uvádí, že personalisté ve firmách pracují s relativně stálým kolektivem, zavedenými procesy, systémem hodnocení a odměňování. Činnost personalistů v personální agentuře je sice obdobná, ale mnohem širší. Její zaměstnanci často spolupracují s mnoha typy a velikostmi firem. Tyto podniky mohou působit v rozličných odvětvích, a proto je třeba, aby pracovník personální agentury měl odborné znalosti z více oborů a byl schopen se rychle zorientovat a navrhnout řešení odpovídající potřebám daného klienta.

Mezi pracovní procesy v agentuře patří (Evangelu, 2013, s. 60):

- práce s databází firem,
- akviziční činnost,
- pracovní schůzky,
- zpracování nabídek,
- zpracování smluv,
- práce s databází uchazečů,
- reporting.

Práce s databází klientů představuje pro personalistu užitečný nástroj k jeho činnosti. Měla by obsahovat informace o klientovi, kontaktní údaje a informace o dřívější i aktuální spolupráci. V případě, že daný personalista firmu opouští, přebírá jeho klienty jiný kolega, který obvykle s daným klientem ještě nespolečně pracoval a využije tyto informace k navázání spolupráce s ním.

Zaměstnanec personální agentury začíná svoji práci navázáním spolupráce s klientem. Zdrojem pro zahájení komunikace mohou být kontakty z databáze klientů, jejichž výhoda spočívá v tom, že tyto firmy pravděpodobně již danou agenturu znají. Druhou možností je spolupracovat s novým klientem, např. pomocí inzerátů, které publikují samotní zaměstnavatelé. V nich jsou mnohdy uvedeny kontakty na personalisty. Zaměstnanci personálních agentur tyto stránky často monitorují a využívají uvedené kontakty k oslovení nových klientů.

Pokud se telefonické oslovení potenciálního nového klienta zdaří, domluví si zaměstnanec personální agentury osobní schůzku u klienta. Během ní se snaží zmapovat prostředí firmy, její velikost, vztahy na pracovišti, vybavení a zázemí. Dále také zjišťuje informace o obsazované pozici a vyjednávat smluvní podmínky, termíny a formu spolupráce. V případě, že se obě strany domluví, začíná pracovník personální agentury na obsazované pozici působit.

Zaměstnanec personální agentury by si měl při schůzce u klienta kvalitně zmapovat prostředí, aby disponoval dostatečnými informacemi ke zpracování nabídky. Společnosti preferují agentury, které se dokážou co nejlépe přizpůsobit potřebám klientů.

Smlouva mezi agenturou a klientem upravuje podmínky spolupráce, přičemž agentura se zavazuje k dodání vhodného uchazeče na základě předem stanovených podmínek a klient slibuje, že se do určitého termínu k doporučeným kandidátům vyjádří, případně oznámí nástup uchazeče do zaměstnání. Součástí smlouvy je i odměna pro agenturu. Nejčastěji se jedná

o násobek nástupního platu uchazeče nebo fixní částku. Ve smlouvě je také uvedeno, jak se bude postupovat při ukončení zaměstnání uchazeče v stanovené lhůtě od nástupu. Agentura nejčastěji nabízí refundaci či realizování výběrového řízení na vlastní náklady.

Poté, co získá personální agentura od klienta zakázku a podepsanou smlouvu, začíná s vyhledáváním vhodných kandidátů. K němu dochází nejdříve v interní databázi agentury. Pokud zde není nalezen vhodný uchazeč, pokračuje se ve vyhledávání ve veřejně dostupných databázích. Poté, co personalista nalezne potenciálně vhodné uchazeče, tak je nejdříve kontaktuje telefonicky a zjišťuje, zda uchazeč aktuálně hledá práci, jaké jsou jeho platové požadavky, kdy může nastoupit, případně další potřebné informace pro danou pozici. Pokud kandidát splňuje požadavky, následuje osobní pohovor, testování a následně prezentace u klienta.

Na konci každého předem stanoveného období zasílá zaměstnanec personální agentury svému nadřízenému statistiku, která vykazuje jeho činnost za uplynulé období. Personalista má obvykle předem stanovené normy na:

- počet akvizičních telefonátů,
- počet obsazovaných pozic,
- počet schůzek u klientů,
- množství pohovorů s uchazeči,
- počet prezentovaných kandidátů,
- výše obratu.

Údaje z reportů jsou hodnoceny nadřízeným a posuzuje se dle nich úspěšnost zaměstnanců.

Autoři Steven J. Davis, Christof Röttger, Anja Warning a Enzo Weber ve své publikaci „Recruitment and Vacancy Durations in Germany“ z roku 2014, která byla publikována v Regensburger Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftswissenschaft, zkoumali délku náborového procesu, tedy dobu od otevření pozice po podpis smlouvy s vybraným kandidátem a časový úsek mezi podepsáním smlouvy a skutečným nástupem. Tento výzkum probíhal na základě dat od roku 2000 do roku 2010 a obsahoval 55 000 záznamů. Bylo zjištěno, že průměrná doba od otevření pozice po podepsání smlouvy činila 49 dní, zatímco doba od podepsání smlouvy do skutečného nástupu do zaměstnání byla v průměru 27 dní.

Výsledkem studie „How Long Does it Take to Hire? Interview Duration in 25 Countries“ z roku 2017 od společnosti Glassdoor, která je jedním z největších provozovatelů pracovních portálů na světě, bylo zjištění, že náborový proces je nejdelší v Brazílii (v průměru 40 dní), zatímco nejkratší je v Rumunsku (16 dní). Společnost Glassdoor zkoumala téměř 84 000 náborových procesů. Celkově ve všech 25 krajinách byla jeho průměrná délka 28 dní. V závěru této studie bylo zmíněno, že by měl zaměstnavatel zvážit, jestli delší náborový proces zvýší šance na přijetí toho nejlepšího kandidáta, nebo je jen zbytečně nákladnější a riskuje se jím ztráta zájmu kvalitních kandidátů.

## 2.5 Metodika práce

Teoretická část bakalářské práce byla zpracována na základě rešerše z dostupných odborných publikací zaměřených na oblast lidských zdrojů. Zdrojem knižních publikací byla primárně Odborná knihovna České národní banky. Články a studie byly získány na základě rešerše odborných a vědeckých publikací a studií na internetu.

V první subkapitole praktické části je popsána personální agentura ABC a její služby. Jako podklad pro její vypracování posloužily informace z webových stránek společnosti ABC. V druhé subkapitole jsou uvedeny procesy probíhající v této vybrané společnosti. Tato část byla

sepsána na základě rozhovorů s team leaderkou pražského týmu společnosti ABC, jelikož společnost nemá vypracované písemné interní postupy či směrnice. V následující části práce je provedený výzkum vyhodnocen, k čemuž došlo za použití dvou výzkumných metod, a to analýzy anonymizovaných dat získaných ze společnosti ABC a dotazníkového šetření ve společnosti ABC. Pro analýzu dat byl použit program Microsoft Excel 2016. Čtvrtá subkapitola praktické části obsahuje doporučení pro společnost ABC.

Data získaná ze společnosti ABC byla stažena z její interní databáze za rok 2017, 2018 a z ledna až dubna roku 2019 ve formě Excelu, se souhlasem vedoucího zaměstnance společnosti ABC. Tyto údaje byla z důvodu GDPR anonymizovány. Obsahovaly celkem 48 180 záznamů, přičemž konkrétnímu výběrovému řízení zpravidla odpovídalo více záznamů (více kandidátů bylo posuzováno pro jednu otevřenou pozici). Z takto získaných dat byly pro každý z 48 180 záznamů vyfiltrovány údaje obsahující tyto informace:

- metoda získání zaměstnance (zdroj, ze kterého kandidát pochází);
- odvětví neboli segment, do kterého daná pozice spadá;
- časový průběh náborového procesu.

Společnost ABC využívá pro získávání kandidátů různé metody, které budou dále označovány také jako „zdroj kandidátů“, resp. „zdroj“. Následně byly vyfiltrovány záznamy agregované dle aktivních a pasivních zdrojů a dle odvětví, do kterého obsazována pozice spadá (tj. dle segmentů).

Aktivní zdroje:

- pracovní portál DobráPráce.cz,
- doporučení,
- pracovní portál Jobs.cz,
- pracovní portál Profesia,
- pracovní portál Práce.cz,
- WEB registrace (kandidát se přihlásil přes webové stránky společnosti ABC).

Pasivní zdroje:

- Jobs.cz – databáze (databáze životopisů na portálu Jobs.cz),
- Profesia – databáze (databáze životopisů na portálu Profesia);
- JQ (interní databáze společnosti ABC),
- LinkedIn.

Segmenty:

- Administrativa,
- Engineering,
- Finance,
- IT,
- Sales,
- Zákaznický servis.

V praktické části bakalářské práce se hledaly odpovědi na tyto otázky:

- Které zdroje kandidátů jsou nejčastěji využívány v společnosti ABC a jaká je jejich efektivita v získávání kandidátů v rámci všech pozic, resp. segmentů?
- V jakých segmentech je při obsazování pozic společnosti ABC nejefektivnější?

- Jak dlouho trvá v průměru výběrové řízení v společnosti ABC od otevření pozice do přijetí nabídky kandidátem, resp. do skutečného nástupu do zaměstnání, a to jak celkově, tak i pro jednotlivé segmenty?

Zdroje kandidátů byly studovány následovně:

- u všech záznamů bylo zkoumáno, z jakého zdroje kandidát pochází;
- ze všech byly vybrány ty, u kterých byl kandidát konzultantem označen jako relevantní pro danou pozici;
- u této množiny záznamů bylo následně zjištěno, z jakých zdrojů kandidát pochází;
- z těchto záznamů byly dále vybrány ty, u kterých byl kandidát zaslán klientovi;
- u této množiny záznamů bylo následně stanoveno, z jakých zdrojů kandidát pochází;
- z této množiny záznamů byly vybrány ty, u kterých byla zaslána nabídka kandidátovi od klienta;
- opětovně bylo zkoumáno, z jakých zdrojů tito kandidáti pochází.

Stejný postup byl aplikován na záznamy ve výběrových řízeních na pozice v jednotlivých segmentech.

V rámci zkoumání časového průběhu náborového procesu byly sledovány tyto tři časové úseky trvající:

- od data otevření obsazované pozice do data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta;
- od data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta do data jeho nástupu do zaměstnání;
- od data otevření pozice do data nástupu kandidáta do zaměstnání.

S pomocí programu Microsoft Excel 2016 byl pro každý úsek vypočítán aritmetický průměr a medián, a to jak pro celek, tak pro každý segment.

Dotazníkové šetření (viz příloha 1) proběhlo mezi konzultanty společnosti ABC v České republice se souhlasem vedoucího pracovníka a bylo zaměřeno na zjištění jejich subjektivního názoru na to, z jakých zdrojů pochází největší procentuální podíl kandidátů, kterým byla zaslána nabídka, a na to, se kterými zdroji pracují nejraději.

### 3 Praktická část

V praktické části bakalářské práce je nejdříve představena konkrétní personální agentura ABC, která si přála zůstat nejmenovaná, a následně je popsán proces získávání a výběru kandidátů v ní. Ve třetí subkapitole je vyhodnocen provedený výzkum, jenž byl zaměřen na to, jaké zdroje kandidátů jsou nejčastěji využívány a jaká je jejich efektivita v získávání kandidátů. Vybraná personální agentura využívá za tímto účelem různé metody. Některé z nich jsou placené, a proto může být pro personální agenturu důležité identifikovat efektivitu těchto zdrojů v závislosti od obsazované pozice. V závěru této části jsou formulována doporučení pro konkrétní personální agenturu, která vychází z provedeného výzkumu.

#### 3.1 Představení personální agentury

Informace uvedené v této kapitole byly získány z webových stránek společnosti ABC, jež je součástí skupiny, která vznikla v roce 2018 spojením aktivit čtyř významných personálních agentur (webové stránky společnosti, 2019). Zdroj dále uvádí, že skupina má 20 let zkušeností v recruitmentu, využívá síť 30 poboček v 8 zemích (Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Srbsko, Německo a Ukrajina) a expanduje dále. Skupina poskytuje dva základní typy služeb – vyhledávání a výběr specialistů a manažerů do trvalého pracovního poměru (tj. Permanent Recruitment) a agenturní zaměstnávání pro výrobní sektor (tj. Temporary Recruitment).

Vyhledávání a výběr kvalifikovaných kandidátů je v této skupině reprezentováno společností ABC, jíž se bude bakalářská práce dále věnovat (webové stránky společnosti, 2019). Podle těchto stránek působí daná společnost prostřednictvím osmi poboček v České republice, na Slovensku a v Maďarsku. Využívá vlastní databázi s více než 130 000 specialisty a manažery a zaměřuje se na vyhledávání v těchto odvětvích:

- Engineering & Logistika,
- IT & Telekomunikace,
- Finance & Bankovníctví,
- Centra sdílených služeb & Zákaznický servis,
- Sales & Marketing,
- Legal & Compliance,
- Administrativa,
- Personalistika,
- Life sciences.

Společnost ABC nabízí svým klientům tyto služby:

- Permanent Recruitment,
- Executive Search,
- Recruitment Training,
- Interim Recruitment Management,
- Recruitment Process Outsourcing,
- psychodiagnostika,
- Outplacement & Career Transition.

Zprostředkování dlouhodobého zaměstnání u klientů (tj. Permanent Recruitment) je základní službou společnosti (webové stránky společnosti, 2019). Ta pracuje na obsazování široké škály kvalifikovaných míst napříč trhem a je přitom v neustálém kontaktu s talentovanými

absolventy, začínajícími analytiky a specialisty, senior specialisty a team leadery, projektovými i liniovými manažery. Při obsazování pozic využívá společnost vlastní i externí databáze, sociální sítě, inzerci na pracovních portálech a také podporu zahraničních kolegů ze skupiny. S klienty i kandidáty využívá transparentní komunikaci i pravidelný feedback.

Přímé vyhledávání neboli Executive Search či headhunting je speciální službou Permanent Recruitment (webové stránky společnosti, 2019). Při něm nejdříve probíhá mapování konkurenčního prostředí a následně přímé oslovování pečlivě vytipovaných kandidátů. Součástí této služby je detailní reporting aktivit, který umožňuje vyhodnocovat úspěšnost projektu a neustále zefektivňovat způsob vyhledávání. Projekty executive search jsou zaměřeny nejen na manažerské či expertní pozice, ale obecně na ta pracovní místa pozice, kde je komplikované navázat kontakty s vhodnými kandidáty nebo je klíčovým aspektem diskrétnost.

Recruitment Training je určen zejména interním recruiterům nebo manažerům, kteří ve své roli začínají (webové stránky společnosti, 2019). Zatímco manažerům je nabízen zejména trénink výběrových pohovorů, pro recruitery jsou připraveny moduly pokrývající celý náborový proces od definice zadání přes práci se zdroji kandidátů a organizaci výběrového řízení až po vyjednávání s kandidátem o nabídce a jeho nástup. Program má formu půldenního či jednodenního tréninku, případně navazujících i samostatných konzultací. Ty mohou probíhat osobně nebo prostřednictvím webinarů.

Interim Recruitment Management neboli dočasné řízení náboru je vhodné pro situace, kdy klient potřebuje dočasnou externí pomoc při řízení náborových aktivit, jehož důvodem bývá naléhavá situace nebo naopak pečlivě definovaný projekt (webové stránky společnosti, 2019). Během 48 hodin je společnost ABC schopna zahájit tyto aktivity pro klienta, a to zpočátku kombinovanou formou a pouze na část týdne, nicméně postupně je možné začít působit na půdě klienta na plný úvazek jednoho nebo více lidí. Tato služba obsahuje pokrytí operativních náborových aktivit; současně může jít i o strategické řízení náborových kanálů či odpovědnost za velký objem náboru v krátkém čase.

Recruitment Process Outsourcing neboli RPO znamená outsourcing části nebo celého náborového procesu klienta (webové stránky společnosti, 2019). Společnost ABC jako dodavatel RPO přebírá odpovědnost za definovanou část náboru nebo nábor jako celek. Důvodem bývá větší efektivita zejména v situaci, kdy je potřeba postavit v krátkém čase velké týmy lidí. RPO je vhodným řešením i pro společnosti, které dlouhodobě přijímají vysoký počet kvalifikovaných lidí, přičemž při jejich vyhledávání je potřeba zapojit množství náborových kanálů včetně těch zahraničních. V rámci RPO působí specializovaní recruiteri osobně na půdě klienta v přímé interakci s manažery zadávajícími své náborové požadavky. Při vyhledávání a doporučování vhodných kandidátů je projektový tým podporován kolegy ze skupiny na mezinárodní úrovni.

V oblasti psychodiagnostiky je partnerem společnosti ABC německá společnost cut-e, která dodává stejnojmenné online psychometrické nástroje pro HR diagnostiku (webové stránky společnosti, 2019). Pro cut-e je typická snadno srozumitelná podoba nástrojů, jasné a přehledné výsledné zprávy a současně přísné vědecké standardy zaručující objektivitu a validitu. Nástroje cut-e zahrnují například online testy schopností (numerické myšlení, verbální schopnosti, abstraktní logické myšlení), kompetenční otázky, motivační dotazníky nebo dotazníky situačního chování. Pro kandidáty společnost připraví ve spolupráci s cut-e nabídku psychometrických nástrojů založenou na detailním porozumění profilu kandidáta preferovaného klientem.

Outplacement & Career Transition je řešení uplatňované v situacích, kdy klient plánuje snížení stavu zaměstnanců a současně je připraven těmto zaměstnancům pomoci nalézt nové uplatnění na trhu práce (webové stránky společnosti, 2019). Toto řešení nalézá své uplatnění v situacích,

kdy si klient považuje odvedené (často dlouhodobé) práce uvolňovaných zaměstnanců a je ochoten jim zprostředkovat komplexní externí službu pomáhající s překlenutím nelehkého kariérního období a orientující zaměstnance na současném trhu práce. Konzultanti vedou s účastníky projektu rozhovory, identifikují jejich motivaci a související silné stránky a diskutují s nimi různé alternativy jejich dalšího kariérního vývoje. Pomáhají jak s technickými detaily (např. s vytvořením atraktivního profesního životopisu), tak se strategickými otázkami (např. výběr vhodného odvětví, formulace mzdového požadavku).

### **3.2 Získávání a výběr kandidátů**

Tato kapitola byla vypracována pouze na základě rozhovorů s team leaderkou pražského týmu společnosti ABC z toho důvodu, že daný podnik nemá vypracované písemné interní postupy či směrnice. S těmito informacemi jsou zaměstnanci obeznámeni ústně v průběhu úvodních školení.

Mezi základní činnosti při obsazování pozic u klientů v personální agentuře ABC patří (Team leaderka pražského týmu, 2019b):

- získání požadavků a podrobné specifikace od klienta,
- vyhledávání uchazečů,
- diagnostika uchazečů,
- představení kandidátů klientovi,
- rozhodnutí klienta,
- garanční doba.

Postup získávání a výběru zaměstnanců v personální agentuře se může lišit dle obsazované pozice a požadavků klientů (Team leaderka pražského týmu, 2019b).

#### **Získání požadavků a podrobné specifikace od klienta**

Proces získávání a výběru zaměstnanců začíná v personální agentuře získáním nové zakázky, tj. zadáním nové pozice od klienta (Team leaderka pražského týmu, 2019b). Team leaderka dále uvádí, že dle toho, do jakého segmentu pracovního trhu pozice spadá, je předána konkrétnímu zaměstnanci neboli konzultantovi, který se na danou oblast specializuje. Je důležité, aby se konzultant, který bude na obsazování dané pozice pracovat, doptal a zjistil veškeré potřebné informace ohledně pozice a organizaci jako celku, aby je mohl co nejlépe dále předávat kandidátům. Často se stává, že si konzultant u nového klienta domluví osobní schůzku, aby co nejlépe poznal danou společnost a udělal si o celé společnosti představu.

Konzultant se nejčastěji zajímá o tyto informace (Team leaderka pražského týmu, 2019b):

- jak bude kandidát využívat cizí jazyky;
- jaká je pracovní doba;
- kdo bude nadřízený zaměstnanci na dané pozici;
- jak velké je oddělení, na kterém bude zaměstnanec působit;
- jaký je předpokládaný rozpočet na tuto pozici;
- zdali je pozice nově vytvořená, nebo se jedná o náhradu;
- jaké benefity náleží k této pozici;
- kdy je předpokládaný nástup zaměstnance na tuto pozici.

Na základě nich a popisu pozice, který klient konzultantovi poskytne, probíhá následné vyhledávání uchazečů (Team leaderka pražského týmu, 2019b).

## Vyhledávání uchazečů

Pokud má konzultant veškeré potřebné informace o pozici, kterou má obsadit, začne s vyhledáváním kandidátů (Team leaderka pražského týmu, 2019b). Nejdříve si vytvoří vlastní inzerci, která by se od inzerce klienta měla lišit, aby nebylo možné poznat, o jakou společnost se jedná. Následně je zveřejněna na stránkách personální agentury ABC, na pracovních portálech a na sociálních sítích. Pro inzerci pracovních pozic se nejčastěji využívají pracovní portály Jobs.cz, Profesia, DobráPráce.cz, Práce.cz. a sociální síť LinkedIn a Facebook. Pokud se jedná o obsazování pozice, která vyžaduje znalost dvou a více cizích jazyků, využívá konzultant také portály určené na inzerci pozic vhodných pro cizince, jako např. Expats.cz nebo EuropeLanguageJobs.com.

Poté, co konzultant pozici inzeruje, zahájí aktivní vyhledávání kandidátů (Team leaderka pražského týmu, 2019b). Při aktivním vyhledávání vhodných kandidátů využívá konzultant tyto zdroje:

- vlastní interní databázi společnosti ABC (tj. JQ),
- externí databáze uchazečů o zaměstnání (tj. Jobs.cz – databáze, Profesia – databáze),
- LinkedIn,
- webové stránky konkrétních společností.

Interní databáze personální společnosti ABC obsahuje téměř 90 tisíc kandidátů a umožňuje jejich vyhledávání dle jména, klíčových slov, požadované mzdy, lokality, úrovně znalosti cizích jazyků a dalších kritérií (Team leaderka pražského týmu, 2019b). Podle team leaderky by konzultanti měli vždy zahájit aktivní hledání v interní databázi. Pokud jim však neposkytne dostatečný počet relevantních uchazečů, začínají s vyhledáváním v externích databázích. Personální agentura ABC využívá databáze Jobs.cz, Profesia a Expats.cz. U všech poskytovatelů zmíněných databází má společnost zaplacený balíček služeb, který ji umožňuje na portálech inzerovat a také ji poskytuje přístup do databáze uchazečů, kteří si na daném portálu uveřejnili svůj životopis. Konzultantovi jsou k dispozici náhledy životopisů kandidátů společně s požadavky na zaměstnání, které uchazeč vyplnil. Pokud se dle dostupných informací uchazeč zdá konzultantovi vhodný, může si za určitý počet kreditů zobrazit kontaktní údaje uchazeče. Vyhledávání v těchto databázích může probíhat na základě filtrů, které databáze nabízí nebo také zadáním klíčových slov. Poté, co konzultant vyčerpá možnosti interní databáze a externích databází, zahajuje vyhledávání na sociální síti LinkedIn.

Profil uživatelů LinkedInu obsahuje životopis, do kterého může uživatel zadat své pracovní zkušenosti, vzdělání, jazykové dovednosti, znalosti různých programů a další (Team leaderka pražského týmu, 2019b). Prostřednictvím LinkedInu se uživatel navíc může propojit se svými kolegy, spolužáky, přáteli a také najít nové zajímavé kontakty a obchodní či pracovní příležitosti. Základní profil pro běžného uživatele je zdarma. LinkedIn také nabízí doplňkové funkce za poplatek, které jsou využívány právě personalisty a headhuntery. Vyhledávání na LinkedInu funguje primárně na základě klíčových slov, které konzultant do vyhledávače zadává s pomocí booleanských operátorů a také filtrů, jakými jsou např. lokalita, stávající či předchozí zaměstnavatel, univerzita, na které uživatel studoval, a další.

Při obsazování některých velmi specifických pozic využívají konzultanti také přímé vyhledávání kandidátů na stránkách různých společností, např. při hledání právníka zabývajícího se specifickým typem práva může konzultant navštívit stránky různých advokátních kanceláří (Team leaderka pražského týmu, 2019b).



## **Diagnostika uchazečů**

Poté, co konzultant nalezne kandidáta, který by mohl být na danou pozici vhodný, následuje jeho diagnostika (Team leaderka pražského týmu, 2019b). U kandidátů, kteří se přihlásili na danou pozici skrz některý z pracovních portálů, na kterém byla pozice inzerována, je prvním krokem posouzení jeho životopisu a dostupných informací. V této fázi je na posouzení konzultanta, do jaké míry uchazeč splňuje požadavky na danou pozici. Uchazeči, kteří požadavky nesplňují, jsou následně zamítnuti, nicméně nadále zůstávají v interní databázi společnosti a mohou být kontaktováni v budoucnu s jinou nabídkou. Kandidáti, kteří nebyli zamítnuti, jsou následně telefonicky kontaktováni konzultantem.

Tento krátký telefonický rozhovor se označuje jako pre-screen (Team leaderka pražského týmu, 2019b). V případě, že se na základě posouzení konzultantem uchazeč zdá jako relevantní a konzultant nepotřebuje zjistit další informace, domluví si s uchazečem rovnou termín pohovoru. Když konzultant usoudí, že by kandidát mohl být relevantní, ale potřebuje zjistit nějaké doplňující informace o něm, doptá se na ně v průběhu pre-screenu a poté buď uchazeče zamítne a poděkuje mu za účast ve výběrovém řízení, nebo se s ním domluví na termínu pohovoru. Uchazeči, kteří byli aktivně vyhledáni konzultantem v některé z databází nebo byli osloveni na LinkedInu, jsou kontaktováni konzultantem telefonicky. Při tomto pre-screenu konzultant zjišťuje tyto základní informace:

- o jaké pozici má uchazeč aktuálně zájem,
- jaké jsou finanční představy kandidáta,
- v jaké lokalitě hledá uchazeč zaměstnání.

Následně konzultant pokládá doplňující otázky, které se vztahují ke konkrétní pozici a týkají se cizích jazyků, zkušeností s konkrétním softwarem apod. (Team leaderka pražského týmu, 2019b). V případě, že informace zjištěné v průběhu pre-screenu korespondují s pozicí, kterou konzultant aktuálně obsazuje, domluví si s kandidátem termín pohovoru.

Pohovory mohou probíhat osobně, přes Skype, nebo po telefonu (Team leaderka pražského týmu, 2019b). Team leaderka rovněž tvrdí, že někteří klienti vyžadují, aby s kandidátem proběhl pohovor osobně, případně přes Skype. Na začátku pohovoru představuje konzultant uchazeči společnost ABC a to, čemu se sám věnuje. Následně má zájemce o práci prostor shrnout své dosavadní zkušenosti a nastítnit představu budoucího zaměstnání. Poté se konzultant doptá na informace, které uchazeč nezmínil. Následně konzultant zájemci představí pozici a danou společnost. Pokud má uchazeč o pozici zájem, domluví se s konzultantem na prezentaci u klienta.

## **Představení kandidátů klientovi**

Poté, co proběhne pohovor s uchazečem a konzultant ho vyhodnotí jako vhodného na danou pozici, jej zašle ke klientovi (Team leaderka pražského týmu, 2019b). Konzultant klientovi zasílá životopis zájemce o pracovní místo společně s hodnocením kandidáta, jež by mělo obsahovat popis jeho zkušeností, zejména těch relevantních pro danou pozici, charakteristiku uchazeče, informace o datu možného nástupu a o jeho finančních představách a jazykových dovednostech.

Konzultant se většinou snaží zaslat klientovi více než jednoho uchazeče (Team leaderka pražského týmu, 2019b). Ideální počet zaslaných zájemců o práce se dle team leaderky pohybuje mezi 4 a 6. Jakmile konzultant zašle klientovi uchazeče, čeká na jeho rozhodnutí. Někteří klienti si s kandidáty o zaměstnání domlouvají pohovory sami, jiní klienti si přejí, aby jim pohovory domlouval konzultant. Poté, co proběhne pohovor u klienta, zjišťuje konzultant zpětnou vazbu od zájemce a následně informuje klienta. V případě, že se klient rozhodne pozvat kandidáta do druhého, resp. třetího kola výběrového řízení, tak se tento proces opakuje. Když

zájemce úspěšně projde všemi koly výběrového řízení, je mu učiněna nabídka. V den nástupu kandidáta do zaměstnání posílá konzultant klientovi potvrzení o zahájení pracovního poměru a vystaví mu fakturu.

### Garanční doba

Ve smlouvě společnosti ABC s klientem je také uvedena garanční doba (Team leaderka pražského týmu, 2019b). Pokud se vybraný kandidát rozhodne ze zaměstnání odejít v průběhu garanční doby, nebo je-li propuštěn, společnost vrací klientovi část fakturace dle předem domluvených smluvních podmínek. V některých případech nabízí konzultant klientovi místo vrácení peněz nalezení náhradního kandidáta zdarma. Garanční doba je ve většině případů sjednána na 3 měsíce, nicméně v některých případech může být tato doba kratší nebo naopak delší, což se stává primárně u vedoucích pozic, kde činí 6 měsíců. Běžnou praxí je vrácení určité částky v závislosti na tom, ve kterém měsíci vybraný kandidát ze společnosti odešel, resp. byl propuštěn.

### 3.3 Vyhodnocení výzkumu

Data, která jsou předmětem zkoumání, byla získána z interní databáze společnosti ABC. Obsahují záznamy o výběrových řízeních v období od ledna 2017 do dubna 2019. Pro účely této bakalářské práce byly z těchto údajů vybrány informace o:

- zdroji, ze kterého byl kandidát získán;
- odvětví, do kterého obsazovaná pozice spadá;
- věcném a časovém průběhu náborového procesu.

Databáze obsahovala celkem 48 180 záznamů, přičemž konkrétnímu výběrovému řízení zpravidla odpovídalo více záznamů, jelikož více kandidátů bylo posuzováno pro jednu otevřenou pozici. Rovněž jeden kandidát může být posuzován i v rámci více výběrových řízení. V tabulce 1 je uvedena věcná sumarizace všech těchto záznamů dle důvodu pro vyřazení kandidátů ve fázi náborového procesu v agentuře nebo následně klientem, pokud nebyla kandidátovi zaslána nabídka.

Tabulka 1 Sumarizace důvodů pro vyřazení z výběrového procesu

	Důvod vyřazení z výběrového procesu	Počet	Procentuální podíl
<b>Výběrový proces v personální agentuře</b>	Nevhodný na základě CV	17 672	36,7 %
	Neznámé	273	0,6 %
	Kontaktován, bez reakce	56	0,1 %
	Nevhodný po pre-screen	2 233	4,6 %
	Kandidát odmítl	7 351	15,3 %
	Pozice uzavřena	9 481	19,7 %
	Nevhodný po pohovoru	37	0,1 %
	Neposouzen	2 078	4,3 %
<b>Výběrový proces u klienta</b>	Neposouzen	345	0,7 %
	Neznámé	581	1,2 %
	Zamítnut klientem	4 935	10,2 %
	Kandidát odmítl	1 543	3,2 %
	Pozice uzavřena	1 074	2,2 %
	<b>Nabídka zaslána</b>	<b>521</b>	<b>1,1 %</b>
<b>Celkem</b>		<b>48 180</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Na rozdíl od tabulky 1 jsou v tabulce 2 sumarizovaný pouze důvody pro vyřazení ze strany klienta. Procentuální podíl v tabulce 2 je vypočítán ke všem 8 999 kandidátům zasláným agenturou klientům.

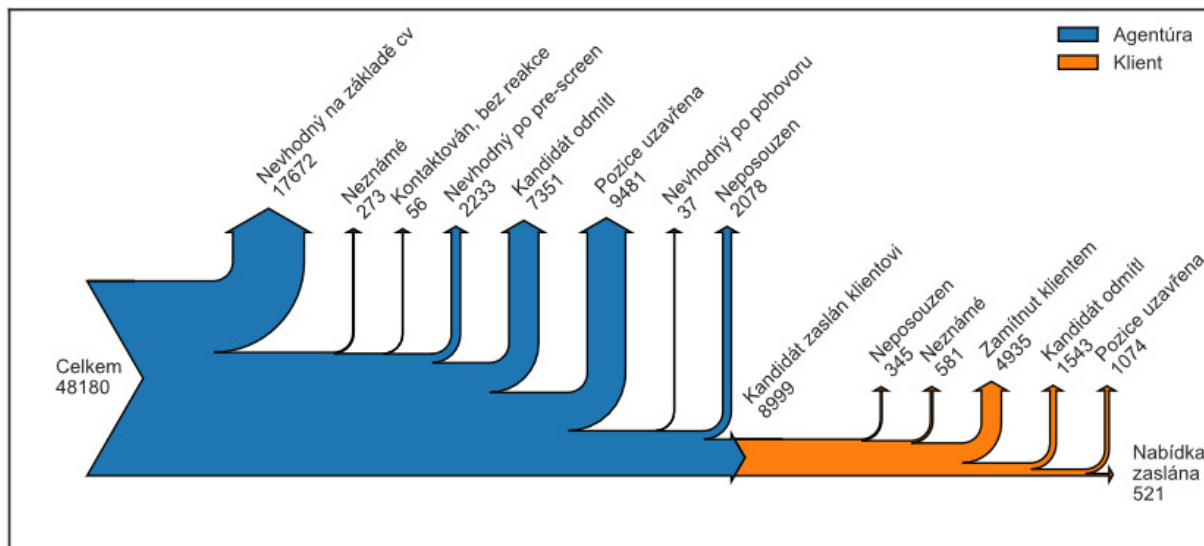
Tabulka 2 Sumarizace důvodů pro vyřazení z výběrového procesu u klienta

Důvod vyřazení z výběrového procesu	Počet	Procentuální podíl ke všem zasláným ke klientovi
Neposouzen	345	3,8 %
Neznámé	581	6,5 %
Zamítnut klientem	4 935	54,8 %
Kandidát odmítl	1 543	17,1 %
Pozice uzavřena	1 074	11,9 %
<b>Nabídka zaslána</b>	<b>521</b>	<b>5,8 %</b>
<b>Celkem</b>	<b>8 999</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Na obrázku 1 je graficky znázorněn věcný průběh všech náborových procesů z databáze. Část v modré barvě představuje náborový proces v personální agentuře a ta v oranžové barvě jeho pokračování u klienta. Jednotlivé „odbočující toky“ na obrázku jsou důvody, proč byl kandidát z daného výběrového řízení vyřazen, resp. nepokračoval v něm dál. Z obrázku je patrné, že ze všech 48 180 posuzování v agentuře bylo klientům zasláno pouze 8 999 kandidátů, z nichž byla nabídka zaslána 521 kandidátům.

Obrázek 1 Věcný průběh náborového procesu



Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Důvody pro vyřazení ve fázi náborového procesu v agentuře mohou být následující:

**Nevhodný na základě CV.** Kandidát byl z náborového procesu vyřazen čistě na základě informací ze životopisu, případně kvůli jiným dostupným informacím, a to bez toho, aby byl konzultantem kontaktován. Důvodem pro vyřazení může být například nesplnění nutných požadavků na pozici či osobnostních kritérií. Může k němu dojít také v případě, kdy kandidát nevlastní pracovní povolení a klient nenabízí sponzoring pracovních povolení apod.

**Neznámé.** Z údajů z databáze nebylo jasné zřetelné, z jakého důvodu byl kandidát vyřazen.

**Kontaktován, bez reakce.** Kandidát byl kontaktován, např. prostřednictvím sítě LinkedIn, emailem apod., ale na zprávu žádným způsobem nereagoval.

**Nevhodný po pre-screen.** Tato kategorie obsahuje kandidáty, kteří se na základě informací v životopise nebo jiných dostupných údajů zdáli konzultantovi zpočátku jako vhodní, anebo u kterých nebyly dostupné dostatečné informace, aby bylo možné posoudit, jestli se na danou pozici hodí, či nikoliv. Tito kandidáti byli konzultantem kontaktováni a následně dle zjištěných informací označeni za nevhodné ještě před samotným pohovorem.

**Kandidát odmítl.** Tato skupina obsahuje kandidáty, kteří se z vlastního rozhodnutí nechtěli výběrového řízení účastnit. Může se jednat o zájemce, kterým nevyhovovala pracovní náplň, konkrétní společnost, lokalita či finanční ohodnocení, ale také kandidáti, kteří si v průběhu náborového procesu našli jiné zaměstnání, nebo se rozhodli, že o nové zaměstnání zájem nemají.

**Pozice uzavřena.** Tato kategorie obsahuje kandidáty, kteří byli z výběrového řízení vyřazeni z důvodu uzavření pozice. K tomu mohlo dojít v případě jejího obsazení jiným kandidátem interně u klienta, nebo když se ji klient rozhodl zrušit.

**Nevhodný po pohovoru.** Tato kategorie obsahuje kandidáty, kteří byli vyhodnoceni jako vhodní pro danou pozici, pozváni na pohovor, ale z nějakého důvodu je konzultant po pohovoru vyhodnotil jako nevhodné. Častým důvodem bývá osobnostní stránka zájemce nebo nedostatečné ověření splňování jeho požadavků.

**Neposouzen v agentuře.** V této kategorii se nachází kandidáti, kteří ještě nebyli konzultantem posouzeni.

V případě, že kandidát není ze žádného důvodu vyřazen ve fázi náborového procesu v personální agentuře, je následně zaslán klientovi. Důvody vyřazení z náborového procesu ve fázi u klienta mohou být následující:

**Neposouzen u klienta.** Stejně jako ve fázi náborového procesu u agentury se jedná o kandidáty, kteří ještě nebyli klientem posouzeni.

**Neznámé.** Zájemci v této kategorii byli vyřazeni klientem z výběrového procesu a z dostupných dat nebylo možné určit důvod, resp. příčina jejich odmítnutí nebyla konzultantem zaznamenána.

**Zamítnut klientem.** Zde se jedná o kandidáty, které klient neschválil z různých důvodů, jakými mohlo být např. upřednostnění jiného zájemce, zaslání kandidáta klientovi jinou personální agenturou, jeho zařazení v interní databázi společnosti, neúspěšný výběrový pohovor a další.

**Kandidát odmítl.** V této kategorii se nachází kandidáti, kteří se sami rozhodli z výběrového řízení odstoupit. Důvodem může být např. nalezení jiného zaměstnání, rozhodnutí kandidáta, že nechce změnit zaměstnání, ztráta zájmu o pozici či společnost po absolvování výběrového pohovoru a další.

**Pozice uzavřena.** V této kategorii jsou zájemci, kteří byli z výběrového řízení vyřazeni z důvodu uzavření pozice. V tomto případě se primárně jedná o to, že pozice již byla obsazena jiným kandidátem.

Jakmile kandidát projde celým náborovým procesem a není vyřazen ve fázi náborového procesu v agentuře ani u klienta, je mu učiněna nabídka zaměstnání.

Z tabulek 1 a 2 a z obrázku 1 je patrné, že ve sledovaném období bylo ve společnosti ABC za účelem hledání uchazečů realizováno 48 180 různých posuzování (vytvoreno celkem 48 180

záznamů), ze kterých agentura na základě vlastního posouzení vhodnosti zaslala klientům jenom 18,7 % ze všech posuzování (zaslala 8 999 kandidátů k posouzení). Následně klienti na základě vlastního výběru zaslali nabídku pouze 521 zájemcům. Z těchto dat mimo jiného plyne, že ve sledovaném období vyhodnotila společnost ABC pouze 18,7 % uchazečů ze všech posuzovaných jako vhodných pro zaslání klientům a jenom 1,1 % kandidátů ze všech posuzovaných dostalo nabídku od klienta.

Z analýzy dat také vyplývá, že na straně agentury v rámci výběrového procesu je největší procento kandidátů vyřazeno z důvodu nevhodnosti na základě CV (36,7 %). Dále následují důvody „Pozice uzavřena“ (19,7 %) a „Kandidát odmítl“ (15,3 %). U klientů bylo tím hlavním důvodem pro vyřazení „Zamítnut klientem“ a dále „Kandidát odmítl“ a „Pozice uzavřena“.

Společnost ABC využívá na získávání kandidátů různé zdroje, které lze rozdělit na aktivní a pasivní. Za aktivní zdroje jsou považovány ty, přes které se kandidáti aktivně sami přihlásí do výběrového řízení na danou pozici, resp. pozice. Za pasivní zdroje se naopak označují ty, kde konzultant musí uchazeče vyhledat a oslovit. Ve společnosti ABC mezi aktivní zdroje patří:

- pracovní portál DobráPráce.cz,
- doporučení,
- pracovní portál Jobs.cz,
- pracovní portál Profesia,
- pracovní portál Práce.cz,
- WEB registrace (kandidát se přihlásil přes webové stránky společnosti ABC).

Mezi pasivní zdroje se řadí:

- Jobs.cz – databáze (databáze životopisů na portály Jobs.cz),
- Profesia – databáze (databáze životopisů na portály Profesia),
- JQ (interní databáze společnosti ABC);
- LinkedIn.

Všechny aktivní zdroje jsou založeny na stejném principu, kdy si kandidát musí sám pozici najít a následně se na ni přihlásí. Pasivní zdroje Jobs.cz – databáze a Profesia – databáze obsahují životopisy zájemců, kteří je zde uveřejnili. Mezi nimi musí konzultant vyhledat vhodné kandidáty a ty následně oslovit. Co se týče zájemců ze zdroje JQ, tak ti jsou vedeni v interní databázi společnosti ABC, z čehož plyne, že někdy v minulosti hledali zaměstnání. Na rozdíl od všech ostatních zdrojů nemuseli kandidáti ze zdroje LinkedIn nijakým způsobem projevit zájem o změnu zaměstnání.

Všech 48 180 výběrových řízení bylo rozděleno do dvou skupin dle toho, z jakého zdroje kandidát pocházel. Zatímco skupina výběrových řízení z aktivních zdrojů obsahovala 29 170 záznamů (60,5 %), v té z pasivních zdrojů bylo zbývajících 19 010 záznamů (39,5 %).

V tabulce 3 je uvedena věcná sumarizace všech záznamů – výběrových řízení z aktivních zdrojů dle důvodu pro vyřazení kandidátů ve fázi náborového procesu v agentuře nebo následně klientem, pokud nebyla kandidátovi zaslána nabídka.

Na obrázku 2 je graficky znázorněn věcný průběh všech náborových procesů z aktivních zdrojů. Průběh náborového procesu v personální agentuře je označen modře, kdežto pro jeho pokračování u klienta byla zvolena oranžová barva. Obdobně jako na obrázku 1 představují jednotlivé „odbočující toky“ důvody, proč byl kandidát z daného výběrového řízení vyřazen, resp. nepokračoval v něm dál. Z obrázku je patrné, že ze všech 29 170 posuzování v agentuře bylo klientům zasláno 5 323 kandidátů, z nichž jich 338 obdrželo nabídku práce. Z těchto dat mimo jiného vyplývá, že ve sledovaném období vyhodnotila společnost ABC pouze 18,2 %

uchazečů ze všech aktivních zdrojů jako vhodných pro zaslání klientům a jenom 1,2 % kandidátů ze všech aktivních zdrojů dostalo nabídku od klienta.

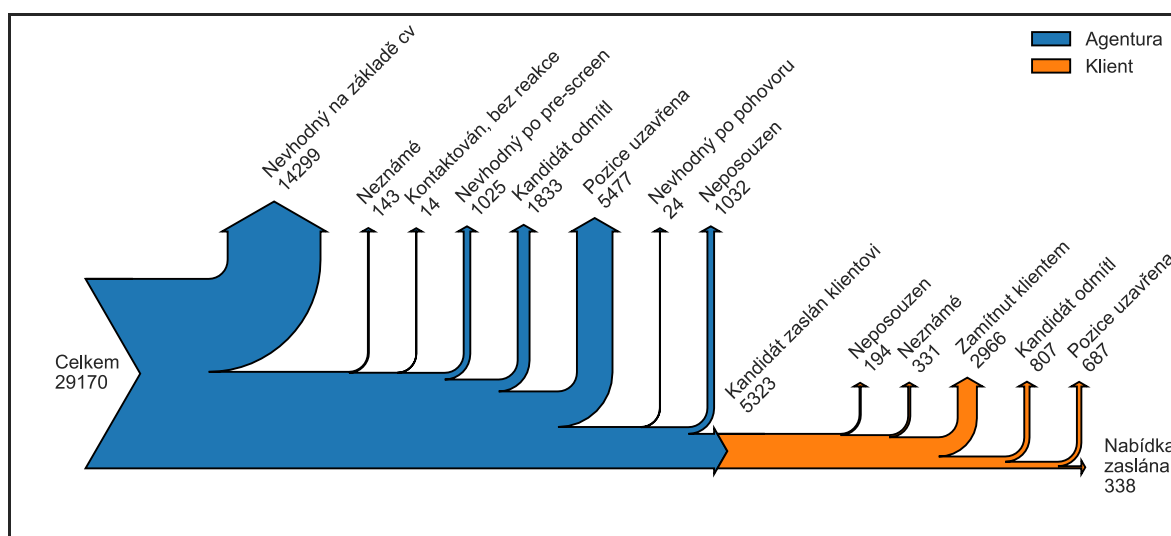
Z dat rovněž vyplývá, že na straně agentury v rámci výběrového procesu z aktivních zdrojů je největší procento kandidátů vyřazeno z důvodu nevhodnosti na základě CV (49,0 %). Dále následují důvody „Pozice uzavřena“ (18,8 %) a „Kandidát odmítl“ (6,3 %). Co se týče klientů, zde bylo hlavním důvodem pro vyřazení „Zamítnut klientem“ (10,2 %) následované „Kandidát odmítl“ (2,8 %) a „Pozice uzavřena“ (2,4 %).

Tabulka 3 Sumarizace důvodů pro vyřazení z výběrového procesu – aktivní zdroje

	Důvod vyřazení z výběrového procesu	Počet	Procentuální podíl
<b>Výběrový proces v personální agentuře</b>	Nevhodný na základě CV	14 299	49,0 %
	Neznámé	143	0,5 %
	Kontaktován, bez reakce	14	0,0 %
	Nevhodný po pre-screen	1 025	3,5 %
	Kandidát odmítl	1 833	6,3 %
	Pozice uzavřena	5 477	18,8 %
	Nevhodný po pohovoru	24	0,1 %
	Neposouzen	1 032	3,5 %
<b>Výběrový proces u klienta</b>	Neposouzen	194	0,7 %
	Neznámé	331	1,1 %
	Zamítnut klientem	2 966	10,2 %
	Kandidát odmítl	807	2,8 %
	Pozice uzavřena	687	2,4 %
	<b>Nabídka zaslána</b>	<b>338</b>	<b>1,2 %</b>
<b>Celkem</b>		<b>29 170</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Obrázek 2 Věcný průběh náborového procesu – aktivní zdroje



Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

V tabulce 4 je obsažena věcná sumarizace všech záznamů – výběrových řízení z pasivních zdrojů opět dle důvodu pro vyřazení kandidátů ve fázi náborového procesu v agentuře nebo následně klientem, pokud nebyla zaslána nabídka.

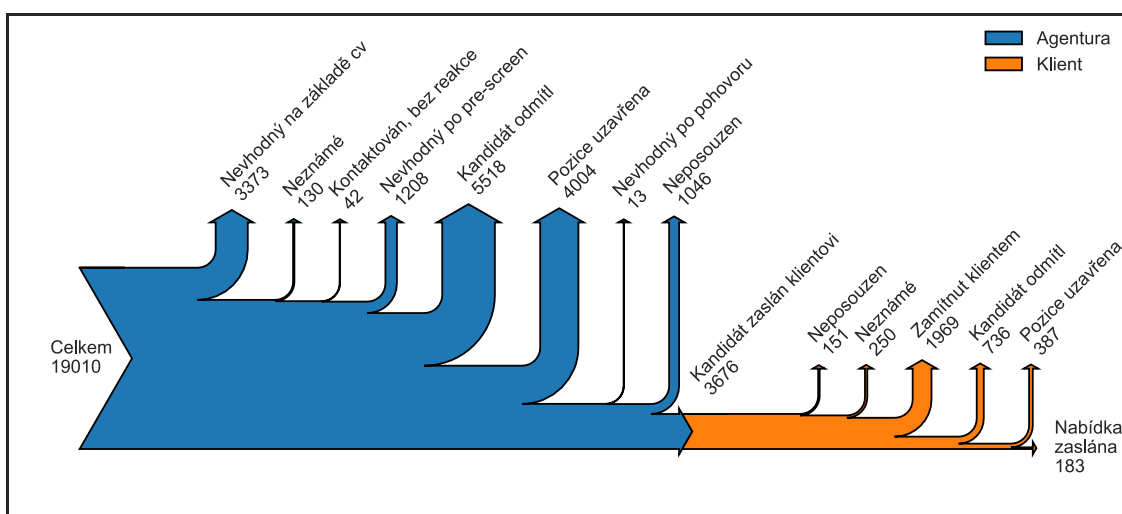
Na obrázku 3 je znázorněn věcný průběh všech náborových procesů z pasivních zdrojů. Modrá barva označuje průběh náborového procesu v personální agentuře, zatímco ta oranžová znamená jeho pokračování u klienta. Jednotlivé „odbočující toky“ opět představují důvody, proč byl kandidát z daného výběrového řízení vyřazen, resp. nepokračoval v něm dál. Z tohoto obrázku je vidět, že ze všech 19 010 posuzování v agentuře bylo klientům zasláno 3 676 zájemců, ze kterých byla učiněna nabídka 183 uchazečům. Z těchto dat vyplývá, že ve sledovaném období vyhodnotila společnost ABC 19,3 % kandidátů ze všech pasivních zdrojů jako vhodných pro zaslání klientům a jenom 1,0 % zájemců ze všech pasivních zdrojů dostalo nabídku od klienta.

Tabulka 4 Sumarizace důvodů pro vyřazení z výběrového procesu – pasivní zdroje

	<b>Důvod vyřazení z výběrového procesu</b>	<b>Počet</b>	<b>Procentuální podíl</b>
<b>Výběrový proces v personální agentuře</b>	Nevhodný na základě CV	3 373	17,7 %
	Neznámé	130	0,7 %
	Kontaktován, bez reakce	42	0,2 %
	Nevhodný po pre-screen	1 208	6,4 %
	Kandidát odmítl	5 518	29,0 %
	Pozice uzavřena	4 004	21,1 %
	Nevhodný po pohovoru	13	0,1 %
	Neposouzen	1 046	5,5 %
<b>Výběrový proces u klienta</b>	Neposouzen	151	0,8 %
	Neznámé	250	1,3 %
	Zamítnut klientem	1 969	10,4 %
	Kandidát odmítl	736	3,9 %
	Pozice uzavřena	387	2,0 %
	<b>Nabídka zaslána</b>	<b>183</b>	<b>1,0 %</b>
<b>Celkem</b>		<b>19 010</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Obrázek 3 Věcný průběh náborového procesu – pasivní zdroje



Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Ze získaných informací plyne, že na straně agentury je v rámci výběrového procesu z pasivních zdrojů vyřazeno největší procento zájemců z důvodu „Kandidát odmítl“ (29,0 %). Dalšími častými důvody jsou „Pozice uzavřena“ (21,1 %) a „Nevhodný na základě CV“ (17,7 %). U klientů bylo hlavním důvodem pro vyřazení „Zamítnut klientem“ (10,4 %), „Kandidát odmítl“ (3,9 %) a „Pozice uzavřena“ (2,0 %).

V tabulce 5 jsou sumarizovány procentuální podíly kandidátů zasláných klientovi a procentuální podíly zasláných nabídek ze všech zdrojů a samostatně při náborových procesech z aktivních a pasivních zdrojů.

Tabulka 5 Procentuální podíly kandidátů zasláných klientovi

Náborový proces	Procentuální podíl kandidátů zasláných klientovi	Procentuální podíl zasláných nabídek
ze všech zdrojů	18,70 %	1,10 %
z aktivních zdrojů	18,20 %	1,20 %
z pasivních zdrojů	19,30 %	1,00 %

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Z tabulky 5 vyplývá, že v rámci celého portfolia zdrojů a segmentů je úspěšnost hledání kandidátů měřená procentuálním podílem kandidátů zasláných klientovi a procentuálním podílem zasláných nabídek nezávislá od zdroje, ze kterého zájemce pochází. Zjednodušeně se dá říci, že pouze každý pátý agenturou posuzovaný kandidát je vhodný pro zaslání klientovi a pouze každý stý zájemce posuzovaný agenturou dostane nabídku od klienta, a to nezávisle od zdroje a od segmentů, do kterého obsazovaná pozice spadá.

Celkem 49 % kandidátů z aktivních zdrojů bylo z výběrového řízení vyřazeno agenturou čistě na základě dostupných informací ze životopisu. Na druhé straně pouze 17,7 % kandidátů z pasivních zdrojů bylo odmítnuto na základě životopisu. Důvodem, proč téměř polovina kandidátů z aktivních zdrojů je vyřazena na základě životopisu, je skutečnost, že jim nic nebrání v tom se přihlásit na jakoukoliv inzerovanou pozici bez ohledu na to, jestli splňují uvedené požadavky, či nikoliv. Dále je možné pozorovat rozdíl u uchazečů, kteří pozici odmítli již během výběrového řízení v agentuře. U těch z aktivních zdrojů jich jen 6,3 % odmítlo pozici,

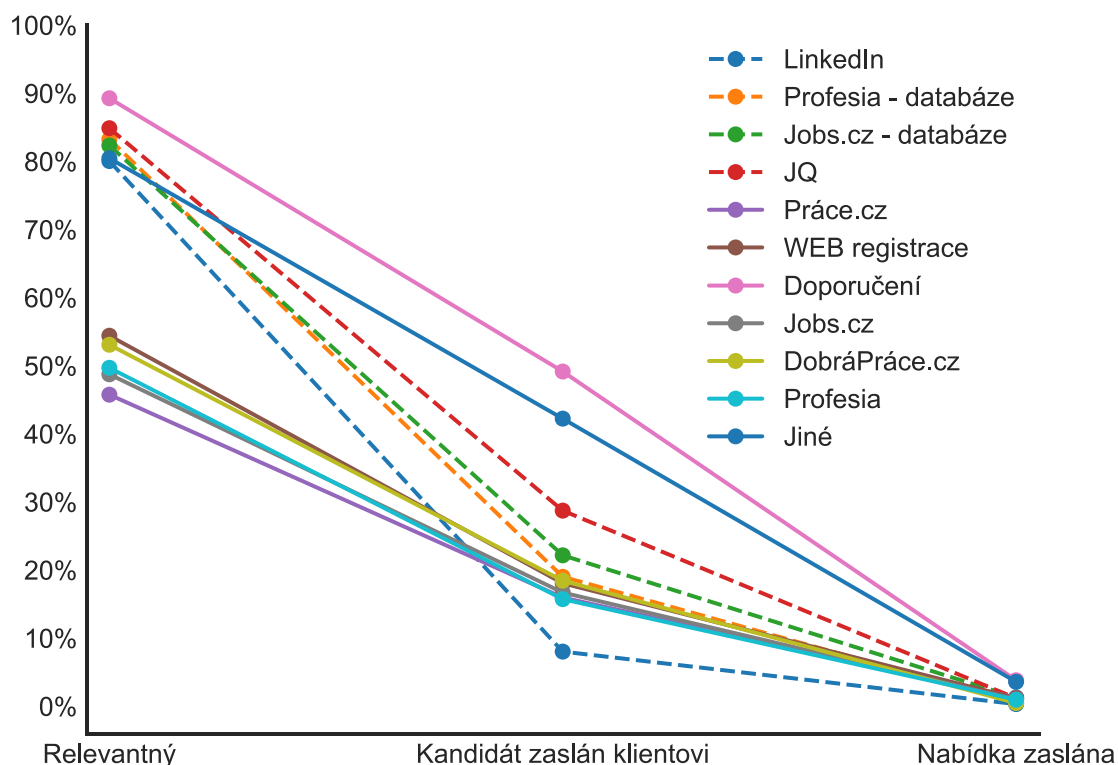


zatímco u zájemců z pasivních zdrojů to bylo 29 %. Příčina tohoto rozdílu spočívá v tom, že je větší pravděpodobnost, že kandidát, který se přihlásil sám, bude mít o pozici zájem, přičemž kandidát, kterého aktivně osloví konzultant, se o ní zajímat nemusí. U dalších důvodů vyřazení u výběrového řízení nejsou pozorovány větší rozdíly mezi kandidáty z aktivních a pasivních zdrojů.

V případě důvodů pro vyřazení ze strany klienta nebyly pozorovány rozdíly, zda se jedná o kandidáty z aktivních nebo pasivních zdrojů. Nejčastějším důvodem v obou případech je zamítnutí klientem, jež je následováno odmítnutím ze strany kandidáta.

V procesu výběrového řízení v agentuře se začíná s posuzováním informací ze životopisu a jiných dostupných údajů bez aktivního kontaktu s kandidátem. Ten, který není v tomto prvním kole vyřazen, se dále považuje za kandidáta relevantního. Graf 1 zobrazuje procentuální podíly relevantních kandidátů v průběhu výběrového řízení pro každý zdroj. První hodnoty zobrazují procentuální podíl relevantních uchazečů ze všech zájemců z daného zdroje, kteří zůstali po prvním kole vyřazování. Druhá hodnota ukazuje procentuální podíl relevantních zájemců, kteří byli zasláni ke klientovi, a třetí hodnota odkazuje na procentuální podíl relevantních kandidátů, kterým byla od klienta zaslána nabídka. Plnou čarou jsou vyznačeny aktivní zdroje a přerušovanou čarou zdroje pasivní.

Graf 1 Vývoj procentuálního podílu relevantních kandidátů v průběhu náborového procesu dle zdrojů



Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Na grafu je možné vidět, že největší procento (80 až 90 %) relevantních kandidátů pochází z pasivních zdrojů a dále také z doporučení a jiného zdroje. Většina relevantních kandidátů z aktivních zdrojů se pohybuje v procentuální oblasti od 45 % do 55 %. Je zde zjevná mezera (cca 35 %) mezi oběma skupinami. Důvod, proč jsou kandidáti z pasivních zdrojů relevantnější než ti ze zdrojů aktivních, byl již objasněn. Vysoké procento relevantnosti u kandidátů z doporučení vyplývá z toho, že pokud byl kandidát někým na konkrétní pozici navržen, je

možné předpokládat, že splňuje požadavky na danou pozici. Kandidáti, pocházející z „jiného zdroje“ mají vysoké procento relevantnosti proto, že se jedná o uchazeče, kteří pochází z jiných zdrojů a do databáze jsou zadáváni jen ti, kteří jsou považováni za relevantní. Příčinou toho, proč tito kandidáti nemají 100% relevantnost, může být to, že uchazeče považoval za relevantního konzultant či reseacher, který neměl o pozici dostatečné informace.

U druhé zkoumané hodnoty, kterou je procentuální podíl zaslaných relevantních kandidátů ke klientovi, je možné vidět, že mezera mezi podílem kandidátů z aktivních a pasivních zdrojů se zmenšila, resp. zanikla. Procento zaslaných kandidátů z doporučení a z jiných zdrojů je pořad vyšší než u kandidátů z jiných zdrojů. Naopak u zdroje LinkedIn je možné pozorovat největší propad. Stojí za tím to, že kandidáti osloveni prostřednictvím LinkedInu jsou sice relevantní, ale protože většina z nich aktivně nové zaměstnání nehledá, je počet těch, kteří jsou prezentováni klientovi, velmi nízký. Procentuální podíl uchazečů, kterým byla zaslána nabídka, je u všech zdrojů přibližně stejný; mírně vyšší podíl je možné opět pozorovat u kandidátů z doporučení a z jiných zdrojů.

V další části této práce se analýza dat zaměří na jednotlivé segmenty pracovních pozic. Do oblasti Administrativa bylo zařazeno veškeré výběrové řízení na pozice v oblasti administrativy. V tabulce 6 jsou zobrazeny procentuální podíly kandidátů pro pozice v tomto segmentu rozdělené dle zdrojů. V tabulce je vidět, že téměř polovina všech posuzovaných kandidátů (47,8 %) v této kategorii pochází ze zdroje Jobs.cz. Nejmenší procento kandidátů pochází z doporučení (0,5 %), jiných zdrojů (1,1 %), LinkedInu (1,7 %) a zdroje Profesia – databáze (1,7 %). Největší procentuální podíl kandidátů z Jobs.cz je možné pozorovat také v kategoriích relevantních kandidátů (17,9 %), kandidátů zaslaných ke klientovi (5,7 %) a také u těch, kterým byla učiněna nabídka (0,34 %). Vyšší procento všech posuzovaných kandidátů pochází také ze zdroje Profesia (12,9 %) a Jobs.cz – databáze (13,9 %). Po Jobs.cz pochází ze zdroje Jobs.cz – databáze druhé nejvyšší procento kandidátů, kterým je nabídnuto zaměstnání (0,17 %).

Z tabulky 5 vyplývá, že průměrné procento kandidátů v rámci celého portfolia zdrojů a segmentů, kteří jsou nabídnuti klientovi, činí 18,7 %, zatímco procento těch, kterým je zasílána nabídka, je 1,1 %. V segmentu Administrativa je 14,0 % uchazečů zasláno klientovi a pouze 0,68 % jich obdrží nabídku zaměstnání. Z toho vyplývá, že u daného segmentu byla ve sledovaném období od ledna 2017 do dubna 2019 úspěšnost hledání vhodného kandidáta nižší, než byl průměr v agentuře. Jinými slovy, náročnost hledání zaměstnanců v této oblasti se jeví být vyšší. Na nalezení jednoho kandidáta, kterému je zaslána nabídka, bylo nutno statisticky posoudit 147 kandidátů namísto průměrných 100.

Z pohledu na počty kandidátů z jednotlivých zdrojů, kterým byla zaslána nabídka, lze vyčíst, že v rámci studované množiny dat z určitých zdrojů (WEB registrace, DobráPráce.cz, Doporučení, LinkedIn a JQ) se nenašel žádný kandidát, kterému by byla zaslána nabídka. Vzhledem k tomu, že data byla získávána za relativně dlouhé období (28 měsíců), má smysl se tím z pohledu efektivity práce zabývat a vytvořit možné návrhy pro agenturu.

Druhou skupinu tvoří zdroje, ze kterých vzešel alespoň jeden kandidát s nabídkou. Vystává otázka, jestli lze v rámci této skupiny stanovit další kvantitativní kritéria na posouzení, které zdroje by se mohly prioritně doporučit na využívání při hledání vhodných kandidátů v segmentu Administrativa. Jedním kritériem by mohl být absolutní počet kandidátů s nabídkou, kteří vzešli z daného zdroje. Z tohoto úhlu pohledu je na prvním místě v efektivitě zdroj Jobs.cz a za ním Jobs.cz – databáze. Méně efektivními se jeví být zdroje Profesia.cz, Práce.cz, Profesia – databáze a Jiné. Ze zdroje Jobs.cz se získal největší počet kandidátů s nabídkou i největší počet relevantních kandidátů, avšak z největšího počtu všech posuzovaných kandidátů (47,9 %). To znamená, že bylo potřeba posoudit největší počet

možných uchazečů, jejich CV, jiné údaje a v případě relevantních uchazečů také vykonat přímé kontaktování a pohovory. Jedná se o nezanedbatelný čas a práci zaměstnanců společnosti ABC.

Druhým kritériem na zkoumání efektivity proto může být poměr počtu kandidátů, kterým byla zaslána nabídka, k počtu kandidátů celkem nebo k počtu relevantních kandidátů. Již bylo zmíněno, že v procesu výběrového řízení v agentuře se začíná s posuzováním informací ze životopisu a dostupných údajů bez aktivního kontaktu s uchazečem. Kandidát, který není v tomto prvním kole vyřazen, se dále považuje za zájemce relevantního. Tento typ práce lze považovat za relativně rutinní a závisející pouze na schopnosti zaměstnance agentury. Nedochozí k přímé komunikaci s uchazečem, k dohadování schůzek apod., což jsou časově velice náročné úkony. Z těchto důvodů byl zvolen poměr počtu kandidátů, kterým byla zaslána nabídka, k počtu relevantních kandidátů. Tyto poměry jsou uvedeny v posledním sloupci v tabulce 6. Z těchto čísel vyplývá, že ve sledovaném období 28 měsíců byla největší úspěšnost získávání kandidátů s nabídkou z relevantních kandidátů u zdrojů Jiné (3,57 %), Profesia – databáze (3,28 %) a Jobs.cz (1,89 %). Nejmenší nenulový poměr v této skupině byl zaznamenán u zdroje Profesia (0,93 %).

Tabulka 6 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu Administrativa

Zdroj	Celkem	Relevantní	Kandidát zaslán klientovi	Nabídka zaslána kandidátovi	Nabídka zaslána kandidátovi / Relevantní
Jobs.cz	47,9 %	18,0 %	5,8 %	0,34 %	1,89 %
Profesia	12,9 %	5,2 %	1,1 %	0,05 %	0,93 %
Práce.cz	8,1 %	3,7 %	1,2 %	0,05 %	1,32 %
WEB registrace	3,5 %	1,1 %	0,4 %	0,00 %	0,00 %
DobráPráce.cz	3,2 %	1,0 %	0,3 %	0,00 %	0,00 %
Doporučení	0,6 %	0,5 %	0,4 %	0,00 %	0,00 %
Jiné	1,2 %	0,7 %	0,4 %	0,02 %	3,57 %
Profesia– databáze	1,7 %	1,5 %	0,4 %	0,05 %	3,28 %
Jobs.cz– databáze	14,0 %	10,3 %	2,4 %	0,17 %	1,65 %
LinkedIn	1,7 %	1,0 %	0,3 %	0,00 %	0,00 %
JQ	5,3 %	4,7 %	1,4 %	0,00 %	0,00 %
<b>Součet</b>	<b>100,0 %</b>	<b>47,7 %</b>	<b>14,0 %</b>	<b>0,68 %</b>	

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Do segmentu Engineering bylo zařazeno veškeré výběrové řízení na technické pozice, např. ve výrobních společnostech, elektrotechnickém průmyslu, automotive či logistice. V tabulce 7 jsou zobrazeny procentuální podíly kandidátů rozdělené dle zdrojů.

Tabulka 7 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu Engineering

Zdroj	Celkem	Relevantní	Kandidát zaslán klientovi	Nabídka zaslána kandidátovi	Nabídka zaslána kandidátovi / Relevantní
Jobs.cz	26,8 %	16,0 %	6,4 %	0,24 %	1,50 %
Profesia	3,8 %	2,1 %	1,1 %	0,05 %	2,16 %
Práce.cz	5,2 %	2,5 %	1,3 %	0,08 %	3,01 %
WEB registrace	2,6 %	1,6 %	0,5 %	0,02 %	0,97 %
DobráPráce.cz	2,5 %	1,6 %	0,6 %	0,03 %	1,94 %
Doporučení	2,0 %	1,8 %	0,9 %	0,03 %	1,68 %
Jiné	2,6 %	2,0 %	1,0 %	0,14 %	6,72 %
Profesia – databáze	7,6 %	6,2 %	1,2 %	0,02 %	0,24 %
Jobs.cz –databáze	28,6 %	23,1 %	6,0 %	0,29 %	1,24 %
LinkedIn	9,1 %	6,7 %	0,3 %	0,00 %	0,00 %
JQ	9,1 %	7,5 %	2,5 %	0,20 %	2,62 %
<b>Součet</b>	<b>100,0 %</b>	<b>71,1 %</b>	<b>21,7 %</b>	<b>1,07 %</b>	

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Z tabulky 7 vyplývá, že největší procentuální podíl relevantních uchazečů pochází ze zdroje Jobs.cz – databáze (23,1 %) a také z Jobs.cz (16,0 %). Nejméně relevantních kandidátů bylo zaznamenáno u zdroje DobráPráce.cz, WEB registrace a u Doporučení. Největší procentuální podíl kandidátů, kterým byla zaslána nabídka, pochází ze zdroje Jobs.cz – databáze, následně také z Jobs.cz, a JQ, tedy interní databáze společnosti ABC. U tohoto segmentu se v sledovaném období nenašel kandidát s nabídkou jenom z LinkedInu. Nejlepší výsledky sledované na základě poměru nabídka zaslána kandidátovi k počtu relevantních kandidátů byly zjištěny pro zdroje Jiné (6,72 %), Práce.cz (3,01 %), JQ (2,62 %) a Profesia (2,16 %). Kromě LinkedInu obstály nevalně také zdroje Profesia – databáze (0,24 %) a WEB registrace (0,97 %). Jobs.cz – databáze a Jobs.cz, které měly největší procento relevantních kandidátů, dosáhly nízkých hodnot, a to 1,24 % a 1,50 %. Úspěšnost hledání kandidátů, kteří jsou zasláni klientovi je nadprůměrná (21,7 %) při průměru 18,7 %, zatímco procento kandidátů s nabídkou je 1,07 %, což odpovídá průměru (1,1 %).

Do segmentu Finance spadají veškerá výběrová řízení na pozice v oblasti financí, bankovníctví, pojišťovnictví a finanční pozice v centrech sdílených služeb. V tabulce 8 jsou zobrazeny procentuální podíly kandidátů, jež jsou také rozděleny dle zdrojů.

Tabulka 8 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu Finance

Zdroj	Celkem	Relevantní	Kandidát zaslán klientovi	Nabídka zaslána kandidátovi	Nabídka zaslána kandidátovi / Relevantní
Jobs.cz	38,8 %	25,9 %	7,4 %	0,40 %	1,57 %
Profesia	4,5 %	2,6 %	0,6 %	0,00 %	0,00 %
Práce.cz	3,8 %	2,3 %	0,7 %	0,04 %	1,96 %
WEB registrace	2,4 %	1,4 %	0,1 %	0,04 %	3,23 %
DobráPráce.cz	2,0 %	1,2 %	0,3 %	0,00 %	0,00 %
Doporučení	0,7 %	0,6 %	0,5 %	0,00 %	0,00 %
Jiné	4,5 %	4,0 %	1,4 %	0,00 %	0,00 %
Profesia – databáze	2,3 %	2,1 %	0,4 %	0,00 %	0,00 %
Jobs.cz – databáze	26,3 %	22,2 %	4,4 %	0,27 %	1,22 %
LinkedIn	5,3 %	4,4 %	0,9 %	0,00 %	0,00 %
JQ	9,3 %	8,1 %	2,0 %	0,18 %	2,22 %
<b>Součet</b>	<b>100,0 %</b>	<b>74,7 %</b>	<b>18,7 %</b>	<b>0,94 %</b>	

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Opět je možné vidět, že největší procentuální podíl relevantních kandidátů pochází ze zdrojů Jobs.cz (25,9 %) a Jobs.cz – databáze (22,2 %). Nejméně kandidátů se naopak nachází u Doporučení (0,6 %). Největší procentuální podíl kandidátů, kterým byla zaslána nabídka, se nachází u Jobs.cz (0,4 %), Jobs.cz – databáze (0,27 %) a JQ (0,18 %). U tohoto segmentu je velice významná skupina zdrojů (Profesia, DobráPráce.cz, Doporučení, Jiné, Profesia – databáze a LinkedIn), ze kterých se v sledovaném období nenašel kandidát, kterému byla zaslána nabídka. Na základě poměru nabídka zaslaná uchazeči k počtu relevantních kandidátů byly nejlepší výsledky zjištěny pro zdroje WEB registrace (3,23 %), JQ (2,22 %) a Práce.cz (1,96 %). Úspěšnost hledání kandidátů, kteří jsou zaslání klientovi je přesně průměrná (18,7 %). Procento kandidátů s nabídkou činí 0,94 % %, což je mírně pod průměrem.

Segment IT zahrnuje veškeré výběrové řízení na pracovní místa v oblasti informačních technologií. Podíly kandidátů dle zdrojů lze pozorovat v tabulce 9.

Tabulka 9 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu IT

Zdroj	Celkem	Relevantní	Kandidát zaslán klientovi	Nabídka zaslána kandidátovi	Nabídka zaslána kandidátovi / Relevantní
Jobs.cz	26,4 %	17,5 %	6,2 %	0,27 %	1,52 %
Profesia	4,4 %	2,3 %	1,1 %	0,15 %	6,45 %
Práce.cz	3,9 %	2,4 %	0,6 %	0,08 %	3,17 %
WEB registrace	3,6 %	2,2 %	0,6 %	0,04 %	1,69 %
DobráPráce.cz	1,7 %	0,8 %	0,3 %	0,00 %	0,00 %
Doporučení	0,6 %	0,5 %	0,4 %	0,04 %	7,14 %
Jiné	1,4 %	1,0 %	0,7 %	0,11 %	11,11 %
Profesia – databáze	3,4 %	3,1 %	1,0 %	0,04 %	1,20 %
Jobs.cz – databáze	21,6 %	18,9 %	6,3 %	0,49 %	2,61 %
LinkedIn	24,8 %	22,2 %	1,7 %	0,04 %	0,17 %
JQ	8,3 %	7,2 %	2,5 %	0,08 %	1,05 %
<b>Součet</b>	<b>100,0 %</b>	<b>78,3 %</b>	<b>21,5 %</b>	<b>1,33 %</b>	

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Z tabulky 9 je patrné, největší procento relevantních kandidátů v této oblasti pochází z LinkedInu (22,2 %), Jobs.cz – databáze (18,9 %) a dále také z Jobs.cz (17,5 %). Naopak nejméně relevantních kandidátů se nachází u Doporučení (0,5 %) a u zdroje DobráPráce.cz (0,8 %). Největší procentuální podíl kandidátů, kterým byla zaslána nabídka, byl zaznamenán u Jobs.cz – databáze (0,49 %) a Jobs.cz (0,27 %), zatímco nejmenší počet lze pozorovat u zdrojů DobráPráce.cz (žádný kandidát) a u WEB registrace, doporučení a LinkedInu (shodně po 0,04 %). I když ze zdroje LinkedIn pochází téměř čtvrtina všech kandidátů, pouze 1,7 % z nich je dále zasláno ke klientovi. Počet uchazečů s nabídkou je též velmi nízký (0,04 %). Nejlepší výsledky sledované na základě poměru nabídka zaslána kandidátovi k počtu relevantních kandidátů byly zjištěny pro zdroje Jiné (11,11 %), Doporučení (7,14 %), Profesia (6,45 %) a Práce.cz (3,17 %). Úspěšnost hledání kandidátů, kteří jsou zaslání klientovi je nadprůměrná (21,5 %). Procento kandidátů s nabídkou je též nad průměrem, jelikož činí 1,33 %.

Do segmentu Sales se řadí veškeré pozice v oblasti sales, obchodu a prodeje. V tabulce 10 jsou zobrazeny procentuální podíly kandidátů rozdělené podle zdrojů.

Tabulka 10 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu Sales

Zdroj	Celkem	Relevantní	Kandidát zaslán klientovi	Nabídka zaslána kandidátovi	Nabídka zaslána kandidátovi / Relevantní
<b>Jobs.cz</b>	52,4 %	19,7 %	7,9 %	0,39 %	1,97 %
<b>Profesia</b>	6,6 %	2,9 %	0,8 %	0,00 %	0,00 %
<b>Práce.cz</b>	6,1 %	1,2 %	0,5 %	0,02 %	1,96 %
<b>WEB registrace</b>	2,4 %	1,1 %	0,6 %	0,05 %	4,00 %
<b>DobráPráce.cz</b>	1,3 %	0,3 %	0,3 %	0,00 %	0,00 %
<b>Doporučení</b>	1,6 %	1,3 %	0,8 %	0,05 %	3,45 %
<b>Jiné</b>	1,6 %	1,1 %	0,7 %	0,07 %	6,00 %
<b>Profesia – databáze</b>	1,8 %	1,3 %	0,5 %	0,00 %	0,00 %
<b>Jobs.cz – databáze</b>	14,3 %	11,6 %	3,6 %	0,16 %	1,38 %
<b>LinkedIn</b>	7,8 %	5,7 %	0,5 %	0,02 %	0,40 %
<b>JQ</b>	4,3 %	3,7 %	1,6 %	0,05 %	1,22 %
<b>Součet</b>	100,0 %	50,0 %	17,9 %	0,80 %	

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Největší procentuální podíl relevantních kandidátů pochází z Jobs.cz (19,7 %), Jobs.cz – databáze (11,6 %) a LinkedInu (5,7 %). Nejméně relevantních kandidátů se naopak nachází u zdrojů DobráPráce.cz (0,3 %), WEB registrace a Jiné (obojí po 1,1 %). Největší procentuální podíl uchazečů, kterým byla zaslána nabídka pochází z Jobs.cz (0,39 %), Jobs.cz – databáze (0,16 %). V tomto segmentu je též pozorovatelná skupina zdrojů (Profesia, DobráPráce.cz a Profesia – databáze), ve kterých nebyl nalezen žádný kandidát s nabídkou od klienta. Velice nízká procenta (od 0,02 % do 0,07 %) jsou i u ostatních zdrojů kromě Jobs.cz a Jobs.cz – databáze. Nejlepší výsledky sledované na základě poměru nabídka zaslaná zájemci k počtu relevantních kandidátů byly zjištěny pro zdroje Jiné (6,0 %), WEB registrace (4,0 %) a Doporučení (3,45 %). Úspěšnost hledání kandidátů, kteří jsou zasláni klientovi, je téměř průměrná (17,9 %), a procento uchazečů s nabídkou činí 0,8 %, což je lehce pod průměrem.

Do segmentu Zákaznický servis spadají veškerá pracovní místa v oblasti zákaznického servisu a zákaznické podpory. V tabulce 11 jsou uvedeny procentuální podíly kandidátů, jež jsou rozděleny dle zdrojů.

Tabulka 11 Procentuální podíl kandidátů rozdělen dle zdrojů v segmentu Zákaznický servis

Zdroj	Celkem	Relevantní	Kandidát zaslán klientovi	Nabídka zaslána kandidátovi	Nabídka zaslána kandidátovi / Relevantní
Jobs.cz	38,6 %	24,1 %	6,7 %	1,19 %	4,94 %
Profesia	6,9 %	5,4 %	1,4 %	0,30 %	5,45 %
Práce.cz	1,6 %	0,6 %	0,1 %	0,00 %	0,00 %
WEB registrace	4,0 %	2,8 %	1,5 %	0,40 %	14,29 %
DobráPráce.cz	2,7 %	1,8 %	0,5 %	0,00 %	0,00 %
Doporučení	0,8 %	0,7 %	0,4 %	0,00 %	0,00 %
Jiné	4,6 %	4,0 %	2,2 %	0,20 %	5,00 %
Profesia – databáze	4,6 %	4,0 %	0,9 %	0,00 %	0,00 %
Jobs.cz – databáze	19,8 %	17,2 %	2,6 %	0,20 %	1,15 %
LinkedIn	3,8 %	3,8 %	0,2 %	0,00 %	0,00 %
JQ	12,8 %	11,6 %	4,1 %	0,10 %	0,85 %
<b>Součet</b>	<b>100,0 %</b>	<b>75,8 %</b>	<b>20,5 %</b>	<b>2,38 %</b>	

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Bylo zjištěno, že největší procentuální podíl relevantních kandidátů pochází ze zdrojů Jobs.cz (24,1 %), Jobs.cz – databáze (17,2 %) a JQ (11,6 %). Nejméně relevantních uchazečů bylo naopak zaznamenáno u Práce.cz (0,6 %), Doporučení (0,7 %) a zdroje DobráPráce.cz (1,8 %). Největší procentuální podíl kandidátů, kterým byla zaslána nabídka pochází z Jobs.cz (1,19 %), WEB registrace (0,4 %) a Profesia (0,3 %). V tomto segmentu je též pozorovatelná značná skupina zdrojů (LinkedIn, DobráPráce.cz, Profesia – databáze, Doporučení a Práce.cz), ve kterých nebyl nalezen žádný uchazeč s nabídkou od klienta. Nejlepší výsledky sledované na základě poměru nabídka zaslána zájemci k počtu relevantních kandidátů byly zjištěny pro zdroje WEB registrace (14,29 %), Profesia (5,45 %), Jiné (5,0 %) a Jobs.cz (4,94 %). Úspěšnost hledání kandidátů, kteří jsou zasláni klientovi, je nadprůměrná (20,5 %), přičemž procento kandidátů s nabídkou je 2,4 %, což je vysoko nad průměrem.

Předmětem výzkumu byla také délka náborového procesu. V práci byly zkoumány tyto tři časové úseky:

- T1 – od otevření pozice do data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta,
- T2 – od data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta do data jeho nástupu do zaměstnání,
- T3 – od otevření pozice do data jeho nástupu do zaměstnání ( $T3 = T1 + T2$ ).

Z dat poskytnutých společnostmi ABC byl vypočítán medián a aritmetický průměr pro časové úseky T1, T2, T3. V tabulce 12 jsou uvedeny tyto údaje pro všechny záznamy a následně pro jednotlivé segmenty. Pro všechny záznamy byl pro časový úsek T1 vypočítán aritmetický průměr 89 dní. Nejkratší úsek T1 byl zjištěn v segmentu Administrativa (65 dní), nejdelší naopak v segmentu Zákaznický servis (144 dní). Pro časový úsek T2 byl vypočítán aritmetický průměr 30 dní pro všechny záznamy. Zatímco nejkratší úsek byl zjištěn v segmentech Administrativa (16 dní) a Zákaznický servis (17 dní). Nejdelší T2 byl v segmentu Engineering (42 dní). Pro všechny záznamy byl pro úsek T3 vypočítán aritmetický průměr 119 dní. Nejkratší časový úsek byl opět nalezen u segmentu Administrativa (81 dní), kdežto ten nejdelší v oblasti Zákaznický servis (161 dní).



Tabulka 12 Medián a aritmetický průměr časových úseků T1, T2, T3

Segment	T1		T2		T3	
	Medián	Aritmetický průměr	Medián	Aritmetický průměr	Medián	Aritmetický průměr
<b>Všechny záznamy</b>	54	89	18	30	90	119
<b>Administrativa</b>	37	65	14	16	53	81
<b>Zákaznický servis</b>	126	144	14	17	138	161
<b>Engineering</b>	74	111	38	42	127	153
<b>Finance</b>	63	93	19	36	116	129
<b>IT</b>	56	86	27	35	112	121
<b>Sales</b>	98	128	20	31	117	159

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování

Výsledky uvedené v tabulce 12 byly konzultovány s team leaderkou pražského týmu společnosti ABC, načež byla získána možná vysvětlení konkrétních časových úseků. Důvod, proč jsou v segmentu administrativa nejkratší časové úseky T1, T2 i T3 může být ten, že se jedná o málo specializované pozice, a tím pádem je snadnější najít zájemce o ně (Team leaderka pražského týmu, 2019a). Příčinou může být také to, že je v této oblasti na trhu práce dostatečný počet kandidátů, kteří jsou schopni nastoupit ihned, potažmo začátkem následujícího měsíce, proto zaměstnavatelé upřednostní tyto kandidáty před těmi s dvouměsíční výpovědní lhůtou. V segmentu Zákaznický servis je časový úsek T1 ze všech segmentů nejdelší, zatímco v T2 je jedním z nejkratších. Může to být zapříčiněno tím, že se v této oblasti jedná primárně o pozice, kde je vyžadovaná pokročilá znalost dvou cizích jazyků, a proto je těžší takové zájemce nalézt. Dalším možným důvodem může být to, že se častokrát jedná o kandidáty ze zahraničí, kteří nejsou natolik flexibilní při domlouvání termínů pohovorů, čímž se náborový proces prodlužuje. Příčina toho, proč je časový úsek T2 v segmentu Zákaznický servis jedním z nejkratších je stejný u oblasti Administrativa, a to ten, že většina uchazečů na tyto pozice může nastoupit téměř ihned. Naopak je tomu v segmentu Engineering, kde je časový úsek T2 nejdelší. Zde za tím stojí skutečnost, že tito kandidáti většinou podávají výpověď až v momentu, kdy naleznou nové zaměstnání a většina z nich v tomto segmentu má dvouměsíční výpovědní lhůtu.

V publikaci „Recruitment and Vacancy Durations in Germany“ byla též zkoumaná průměrná doba od otevření pozice po podepsání smlouvy (T1) a průměrná doba od podepsání smlouvy do skutečného nástupu do zaměstnání (T2), a to mezi lety 2000 a 2010 (Davis, 2014). Podle této studie činí průměrný časový úsek T1 celkem 49 dní a v případě T2 dohromady 27 dní. Odpovídající časový úsek T1 ve společnosti ABC pro všechny záznamy dosáhl 89 dní, což znamená, že byl 1,8násobně delší než v uvedené publikaci. V případě odpovídajícího úseku T2 se jednalo o 30 dní, což je pouze 1,1násobně delší. Zkoumána data společnosti ABC obsahovala záznamy od ledna 2017 do dubna 2019. Z důvodu různých časových období, během nichž byla jednotlivá data sbírána, a tedy i z důvodu různé makroekonomické situace v těchto obdobích a odlišné pracovněprávní legislativy obou zemí, nelze však tyto údaje jednoduše porovnat.

V rámci výzkumu bylo také provedeno dotazníkové šetření mezi konzultanty společnosti ABC v České republice. Byly jim položeny 2 otázky, které zodpovědělo 7 konzultantů z 9. Dva konzultanti, kteří na otázky neodpovídali, byly dlouhodobě mimo zaměstnání. V první otázce byly konzultanti společnosti ABC požádáni o seřazení všech zdrojů podle toho, ze kterého

pochází největší množství kandidátů, jimž byla učiněna nabídka. Respondenti byli požádáni, aby při vyplňování dotazníku nepoužívali údaje z interní databáze a odpovídali čistě na základě vlastního názoru. Jednotlivým zdrojům byly přiřazeny číselné hodnoty dle toho, na jakém místě se v jednotlivých dotaznících umístily. Těm, které respondent zařadil na první místo, byla přiřazena hodnota 11, přičemž zdroje na dalších pozicích získaly hodnoty vždy o jednotku menší než ten předchozí. Hodnota posledního zdroje tedy činila 1. U každého zdroje byly následně sečteny všechny hodnoty, načež bylo vytvořeno pořadí sestupně od zdroje, jehož součet hodnot byl nejvyšší.

Pro porovnání jsou v tabulce 13 uvedena sestupná pořadí všech zdrojů dle procentuálního podílu kandidátů, kterým byla učiněna nabídka ze všech záznamů z poskytnutých dat, a dle názoru konzultantů společnosti ABC.

Tabulka 13 Pořadí zdrojů dle procentuálního podílu kandidátů, kterým byla učiněna nabídka ze všech záznamů a dle názorů konzultantů společnosti ABC

Sestupné pořadí dle procentuálního podílu kandidátů, kterým byla učiněna nabídka ze všech záznamů		Sestupné pořadí dle názoru konzultantů společnosti ABC	
Zdroj	Procenta	Zdroj	Součet hodnot
Jobs.cz	0,41 %	Jobs.cz – databáze	70
Jobs.cz – databáze	0,25 %	Jobs.cz	68
JQ	0,08 %	JQ	47
Jiné	0,07 %	LinkedIn	47
Práce.cz	0,07 %	Profesia – databáze	42
Doporučení	0,05 %	WEB registrace	40
Profesia	0,05 %	Práce.cz	37
WEB registrace	0,04 %	Profesia	33
LinkedIn	0,03 %	Doporučení	32
Profesia – databáze	0,02 %	DobráPráce.cz	30
DobráPráce.cz	0,01 %	Jiné	16

Zdroj: databáze společnosti ABC, vlastní zpracování, vlastní výzkum

Ve druhé otázce byli konzultanti požádáni, aby ze všech zdrojů zvolili pět, se kterými pracují nejraději, a to bez udání pořadí. Následně byl každému z nich zdrojů, který konzultant zvolil, přidělen 1 bod. V tabulce 14 je uvedeno pořadí těchto zdrojů dle oblíbenosti (tj. počtu získaných bodů) práce konzultantů s nimi. Zdroje, které získaly stejný počet bodů byly seřazeny dle abecedy.

Tabulka 14 Sestupné pořadí zdrojů dle oblíbenosti práce konzultantů s nimi

Sestupné pořadí zdrojů, dle oblíbenosti práce konzultantů s nimi	
Zdroj	Počet získaných bodů
Jobs.cz – databáze	7
Jobs.cz	6
LinkedIn	5
Doporučení	4
JQ	4
Profesia – databáze	3
WEB registrace	3
DobráPráce.cz	1
Práce.cz	1
Profesia	1
Jiné	0

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 13 je patrné, že v obou případech se mezi prvními třemi zdroji nacházely ty stejné, a to konkrétně Jobs.cz, Jobs.cz – databáze a JQ. Dle provedeného šetření patří Jobs.cz a Jobs.cz – databáze mezi současně nejoblíbenější zdroje konzultantů (viz tabulka 14). Jak je vidět v tabulce 13, konzultanti zařadili zdroje LinkedIn a Profesia – databáze na čtvrté a páté místo, přičemž v pořadí dle procentuálního podílu kandidátů, kterým byla učiněna nabídka ze všech záznamů, se umístily na devátém a desátém místě. LinkedIn je také značně oblíbený mezi konzultanty (viz tabulka 14). Z výsledků v tabulce 13 rovněž vyplývá, že se zdroj DobráPráce.cz jeví jako málo efektivní při získávání kandidátů, kterým je učiněna nabídka, a zároveň má nízkou popularitu mezi konzultanty.

### 3.4 Doporučení pro personální agenturu

V praktické části bakalářské práce bylo vyhodnocováno celkem 48 180 záznamů výběrových řízení proběhlých v období od ledna 2017 do dubna 2019 v personální agentuře ABC. Z jejich rozboru vyplynula zjištění a na základě nich doporučení, která mohou být pro tuto agenturu užitečná. Bylo zjištěno, že statisticky je ze všech prováděných hledání kandidátů jenom 18,7 % uchazečů následně zasíláno klientům k dalšímu posuzování a že nabídku zaměstnání obdrží jenom 1,1 % všech posuzovaných uchazečů. V obou případech je to nezávisle na tom, zda uchazeč pocházel z aktivního nebo pasivního zdroje.

Při detailnějším zkoumání vybraných segmentů, do kterých spadá obsazovaná pozice, bylo odhaleno, že tato úspěšnost hledání kandidátů se různí v závislosti na segmentu a že se rovněž liší v rámci segmentu u jednotlivých zdrojů. Také další vyhodnocovaný parametr efektivity „Nabídka zaslaná kandidátovi / Relevantní“ poukázal na rozdíly mezi jednotlivými zdroji v rámci jedné oblasti. Na základě toho lze doporučit konzultantům personální společnosti ABC, aby se při hledání kandidátů v jednotlivých segmentech soustředili na hledání těch, jež pocházejí prioritně ze zdrojů, u kterých byla zjištěna nejvyšší úspěšnost, resp. efektivita. Použití zdrojů, u kterých nebyl v rámci studie nalezen žádný kandidát, je jeví být méně efektivní.

Tato data mohou sloužit k vypracování manuálu pro konzultanty zaměřeného na to, jak detailně postupovat při hledání kandidátů z jednotlivých segmentů a na které zdroje se u daného segmentu mají prioritně zaměřit. Manuál by mohl být vypracován společně team lídři jednotlivých týmů. Údaje o úspěšnosti a efektivitě různých zdrojů v daném segmentu mohou

také sloužit vedení společnosti k lepšímu sledování a vyhodnocování úspěšnosti práce jednotlivých konzultantů (i celých týmů), k plánování jejich práce a pro nastavení kritérií pro jejich odměňování v závislosti na segmentech, kterým se věnují. Aplikace těchto doporučení do praxe je časově náročnější a vyžaduje si komplexnější přístup, složitější modelování a verifikaci.

Přístupy do jednotlivých zdrojů jsou většinou zpoplatněny. Současně bylo zjištěno, že v některých segmentech z určitých zdrojů se nenašel žádný kandidát, kterému by byla zaslána nabídka. Úspěšnost jednotlivých zdrojů může být proto také pro vedení společnosti podkladem pro plánování finančních nákladů pro optimalizaci struktury placených zdrojů, ke kterým budou zajištěny přístupy. Žádný z vypočtených parametrů úspěšnosti nebo efektivity není absolutním kritériem. Doporučuje se komplexní přístup a jejich současné posuzování pro daný segment. Tato kritéria se jeví být relevantní za současných podmínek. Pokud dojde k významné obsahové nebo jiné změně v datech, které lze z těchto zdrojů získat neboli ke změně v oblíbenosti těchto zdrojů ve společnosti, bude nutno vše průběžně aktualizovat.

Z dotazníkového průzkumu mezi konzultanty společností ABC například vyplynulo, že konzultanti považují LinkedIn za velice oblíbený zdroj, jenž přináší i značný počet kandidátů, kteří dostanou nabídku. Porovnání tohoto průzkumu s reálnými počty, které byly získány z databáze, však ukazuje nesoulad. Z databáze totiž vyplynulo, že LinkedIn není zdaleka tak úspěšný, jak vyplynulo z průzkumu, což opět podporuje doporučení pro vznik manuálu pro konzultanty.

V praktické části bakalářské práce byla také zkoumána délka náborového procesu. Konkrétně se analyzovaly tři časové úseky, a to první od otevření pozice do data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta, další od data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta do data jeho nástupu do zaměstnání a poslední od otevření pozice do data nástupu kandidáta do zaměstnání. Z pohledu plánování práce, hodnocení a odměňování konzultantů je nejdůležitějším časovým úsekem T1, jenž trvá od otevření pozice do učinění nabídky. Při platnosti principu, že čas jsou peníze, je tento úsek T1 podstatný pro vedení společnosti také z důvodů obchodně finančního plánování. Pokud by odměna pro společnost ABC za nalezení kandidáta s nabídkou byla nezávislá na segmentu, potom se jeví jako nejvhodnější zaměřit se na hledání pracovních pozic v segmentech, u kterých je medián T1 nejkratší. V daném případě by to byly oblasti Administrativa, IT a Finance. Naopak za méně efektivní lze označit segmenty Zákaznický servis a Sales. Reálně však průměrná odměna za nalezeného zaměstnance je různá pro jednotlivé segmenty. Proto je třeba tento faktor různé odměny brát v potaz při posuzování vlivu různé délky T1 segmentů na výnosy i náklady společnosti. Z pohledu plánování peněžních toků a reálného času, za který společnost získá odměnu od klienta, který zaměstnal kandidáta společnosti, je důležitý také celkový čas T3. Z tohoto pohledu je tím nejlepším segmentem Administrativa, u kterého činí medián T3 pouze 53 dnů, zatímco u všech ostatních oblastí se T3 pohybuje vysoko nad 100 dny.

## 4 Závěr

Bakalářská práce se věnovala výběrovému řízení v konkrétní personální agentuře, která v ní vystupovala pod označením ABC. Její teoreticko-metodologická část se zaměřila na popis procesu získávání a výběru zaměstnanců, různých typů personálních společností jako poskytovatelů personálních služeb a pracovních procesů v personální agentuře. Tato část byla vypracována s použitím odborné literatury a článků. V prvních dvou subkapitolách praktické části byly popsány služby nabízené společností ABC a její proces získávání a výběru uchazečů o zaměstnání. Obsahem následující subkapitoly bylo vyhodnocení provedeného výzkumu, přičemž v té další subkapitole byla uvedena doporučení pro společnost ABC, jež byla navržena na základě zjištění učiněných v předchozí subkapitole. Konkrétně v ní byla formulována zjištění a doporučení pro personální agenturu ohledně toho, jak zefektivnit a zlepšit náborový proces v oblasti práce se zdroji, ze kterých jsou kandidáti získáváni, a to v závislosti na konkrétním typu segmentu, ze kterého je pracovní pozice obsazována. Tato zjištění mají také dopad na plánování práce, odměňování a obchodně finanční plánování.

V rámci praktické části bakalářské práce byla vyhodnocována data z databáze společnosti ABC s 48 180 záznamy z období od ledna 2017 do dubna 2019. Nejdříve byly zkoumány příčiny vyřazení uchazečů z výběrového procesu v personální agentuře a následně z výběrového procesu u klienta. Tyto důvody byly následně zkoumány zvlášť pro kandidáty z aktivních zdrojů a uchazeče z pasivních zdrojů. Bylo zjištěno, že ze všech záznamů bylo ke klientovi zasláno pouze 8 999 z nich (18,7 %), přičemž nabídku práce obdrželo jenom 521 zájemců (1,1 %).

Dále byly zkoumány jednotlivé zdroje kandidátů a jejich úspěšnost, resp. procentuální podíl uchazečů, kteří byli zasláni klientovi, a procentuální podíl kandidátů, kterým byla zaslána nabídka práce. Výsledné sestupné pořadí zdrojů dle procentuálního počtu kandidátů, kterým byla učiněna nabídka ze všech záznamů bylo: Jobs.cz, Jobs.cz – databáze, JQ, Jiné, Práce.cz, Doporučení, Profesia, WEB registrace, LinkedIn, Profesia – databáze a DobráPráce.cz.

Úspěšnost jednotlivých zdrojů byla zkoumána též pro jednotlivé segmenty: Administrativa, Engineering, Finance, IT, Sales a Zákaznický servis. Pro každý segment bylo stanoveno vlastní pořadí úspěšnosti zdrojů. U všech z nich, vyjma oblasti Zákaznický servis, pocházelo největší procentuální množství kandidátů, kterým byla zaslána nabídka, ze zdrojů Jobs.cz a Jobs.cz – databáze. V případě segmentu Zákaznický servis se jednalo o zdroje Jobs.cz a WEB registrace.

Společnosti ABC bylo doporučeno zaměřit se zejména na práci s nejvíce úspěšnými zdroji pro jednotlivé segmenty. Do těchto zdrojů by bylo možné vkládat více finančních prostředků. Společnosti bylo doporučeno vypracovat manuál pro konzultanty na to, jak detailně postupovat při hledání kandidátů z jednotlivých segmentů a na které zdroje se u daného segmentu mají prioritně zaměřit.

Efektivita práce měřena procentem kandidátů, kterým byla zaslána nabídka, byla vypočtena zvlášť pro každý segment, a to v pořadí efektivity: Zákaznický servis (2,38 %), IT (1,33 %), Engineering (1,07 %), Finance (0,94 %), Sales (0,80 %) a Administrativa (0,68 %).

Pro všechny záznamy byl pro časový úsek trvajícím od otevření pozice do data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta (T1) vypočítán aritmetický průměr 89 dní. Nejkratší úsek T1 byl zjištěn v segmentu Administrativa (65 dní), nejdelší naopak v segmentu Zákaznický servis (144 dní). Pro časový úsek od data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta do data jeho nástupu do zaměstnání (T2) byl vypočítán aritmetický průměr 30 dní pro všechny záznamy. Zatímco nejkratší úsek byl zjištěn v segmentech Administrativa (16 dní) a Zákaznický servis (17 dní), ten nejdelší byl odhalen v segmentu Engineering (42 dní). Pro úsek od otevření pozice do data nástupu kandidáta do zaměstnání (T3) byl vypočítán aritmetický průměr 119 dní. Nejkratší

časový úsek byl nalezen u segmentu Administrativa (81 dní), kdežto ten nejdelší v oblasti Zákaznický servis (161 dní). Zjištění časových úseků může pomoci společnosti ABC v obchodním a finančním plánování, a lépe organizovat práci a vyhodnocovat výkonnost konzultantů v daném segmentu.

Součástí výzkumu byl také průzkum mezi konzultanty společnosti ABC, jenž byl zaměřen na efektivitu zdrojů dle subjektivního názoru konzultantů a také na oblíbenost práce s jednotlivými zdroji. Na jeho základě bylo zjištěno, že konzultanti považují za nejvíce účinné zdroje Jobs.cz – databáze, Jobs.cz a JQ. Jejich efektivita byla potvrzena i provedeným výzkumem. Další v pořadí účinnosti byly dle názoru konzultantů zdroje LinkedIn a Profesia – databáze, jejichž efektivita je dle provedeného výzkumu značně nízká. V části průzkumu zaměřené na oblíbenost práce s jednotlivými zdroji se v žebříčku opět nejlépe umístily zdroje Jobs.cz – databáze a Jobs.cz. Dobře ohodnocen byl i zdroj LinkedIn, který je sice mezi konzultanty oblíbený, nicméně v praxi není příliš efektivní, a dále Doporučení a interní databáze JQ, která se také jeví jako poměrně účinná. Nejhůře ohodnoceny byly zdroje DobráPráce.cz, Práce.cz a Profesia, které za oblíbené označil pouze jeden konzultant.

# Literatura

## Publikace a odborné články

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 13. vyd. ISBN 978-8-02-475258-7.

ARTHUR, D. *Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees*. 5. vyd. New York City: AMACOM, 2012. s. 39. ISBN 978-0-81-442024-9.

ASWATHAPPA, K. *Human Resource Management: Text and Cases*. 7. vyd. New Delhi: McGraw Hill Education Private Limited, 2013. s. 192. ISBN 978-1-25-902682-9.

BAUER, T. *Human resource management: People, Data, and Analytics*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019. ISBN 978-1-50-636312-7.

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BERSON, C. et al. Outsourcing Recruitment as a Solution to Prevent Discrimination: A Correspondence Study. *Institute of Labor Economics: Discussion paper series*, 2019, No. 12132. ISSN: 2365-9793.

BREAUGH, J. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 2008, vol. 3, no. 3, p. 113. ISSN 1053-4822.

CUMBERLAND, N. *Finding & Hiring Talent In A Week: Talent Search Recruitment And Retention In Seven Simple Steps*. London: Hatchet UK, 2016. ISBN: 978-1-47-362380-4.

DAVIS, S. et al. *Recruitment and Vacancy Durations in Germany*. Regensburg: Regensburger Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftswissenschaft, 2014. Nr. 481.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-8-07-400347-9.

EVANGELU, J. E., JUŘIČKA, O. *Personální agentury: Jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: KEY Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.

HORVÁTHOVÁ, P. et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. s. 300. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C. et al. *Praktická podniková personalistika*. Berlín: CornelsenVerlagGmbH, 2013. s. 34. ISBN 879-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: Management press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MADER-CLARK, M. *The Job Description Handbook*. 3. vyd. Berkeley: Nolo, 2013. s. 11. ISBN 978-1-41-331855-5.

O'MEARA, B. *Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013. s. 210-211. ISBN 978-1-78-052810-6.

PICHRT, J. a kol. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. Praha: C. H. Beck, 2013. s. 12. ISBN 978-80-7400-481-0.

SABATIER, M. Filling vacancies: Identifying the most efficient recruitment channel. *Economics Bulletin*, 2010, vol. 30, no. 4, p. 9–10. ISSN 1545-2921.

SAKSLOVÁ, V et al. *Základy řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-8-02-475212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistka pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-8-02-475870-1.

YU, K. *The Oxford Handbook of Recruitment*. New York: Oxford University Press, 2013. ISBN 978-0-19-975609-4.

### **Internetové zdroje**

ASOCIACE POSKYTOVATELŮ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB. Jak se stát členem Asociace poskytovatelů personálních služeb. *Asociace poskytovatelů personálních služeb* [online]. 2019 [cit. 2019-07-01]. Dostupný z WWW: <http://m.apps.cz/clenstvi-v-apps>.

CHAMBERLAIN, A., How Long Does it Take to Hire? Interview Duration in 25 Countries. *Glassdoor.com* [online]. 2017 [cit. 2019-07-02]. Dostupný z WWW: <https://www.glassdoor.com/research/time-to-hire-in-25-countries/>

GRAFTON. Ako funguje sprostredkovanie práce cez personálnu agentúru. *Grafton* [online]. 2019 [cit. 2019-06-30]. Dostupný z WWW: <https://www.grafton.sk/pre-uchadzacov/karierna-zona/rady-a-tipy/ako-funguje-sprostredkovanie-prace-cez-personalnu-agenturu>.

JASANSKÁ & CO., Mějte jasno: co je a není diskriminace při náboru. *Jobs.cz* [online]. 2012 [cit. 2019-06-30]. Dostupný z WWW: <https://www.jobs.cz/poradna/diskriminace-ve-vyberovem-rizeni/>.

### **Zákony**

Zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 29. 06. 2009, Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2009 [cit. 2019-06-30]. Dostupný z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>.

Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 23. 07. 2004, Zákon o zaměstnanosti. *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2004 [cit. 2019-06-30]. Dostupný z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>.

### **Rozhovory**

Team leaderka pražského týmu. Délka náborového procesu v společnosti ABC. Rozhovor, Kancelář společnosti ABC, 8. 7. 2019a.

Team leaderka pražského týmu. Proces získávání a výběru kandidátů v společnosti ABC. Rozhovor, Kancelář společnosti ABC, 10. 6. 2019b.



## Příloha 1 Otázky z dotazníkového šetření

### DOTAZNÍK

1. Seřad'te uvedené zdroje sestupně dle toho, z kterého zdroje máte největší množství kandidátů, kterým byla učiněna nabídka. (Odpovídejte dle Vašeho subjektivního názoru, bez použití údajů z interní databáze.)

#### **Zdroje:**

DobráPráce.cz

Doporučení

Jiné

Jobs.cz

Jobs.cz – databáze

JQ

LinkedIn

Práce.cz

Profesia

Profesia – databáze

WEB registrace

2. Ze všech uvedených zdrojů zvolte 5, se kterými nejraději pracujete, bez udání pořadí.

#### **Zdroje:**

DobráPráce.cz

Doporučení

Jiné

Jobs.cz

Jobs.cz – databáze

JQ

LinkedIn

Práce.cz

Profesia

Profesia – databáze

WEB registrace

## **Příloha 2 Protokol o rozhovoru „Proces získávání a výběru kandidátů v společnosti ABC“ s team leaderkou pražského týmu společnosti ABC**

Protokol o rozhovoru s team leaderkou pražského týmu společnosti ABC

Kdy rozhovor proběhl: 10. 6. 2019

Kde rozhovor probíhal: Pražská kancelář společnosti ABC

Délka rozhovoru: 100 minut

Název rozhovoru: Proces získávání a výběru kandidátů v společnosti ABC

Otázky:

1. Které činnosti zahrnuje práce konzultanta při obsazování pozic u klientů?
2. Je tento proces pro všechny pozice stejný, případně jaké jsou odlišnosti?
3. Dle jakých kritérií se přiřazuje nová pozice od klienta konzultantovi?
4. Jaké informace je potřeba získat od klienta při zadávání nové pozice?
5. Jakým způsobem komunikuje konzultant s klientem? Jsou i osobní schůzky?
6. Jakým způsobem probíhá vyhledávání uchazečů?
7. Jaké pracovní portály využíváte?
8. Využíváte i jiné zdroje uchazečů?
9. Má společnost také vlastní databázi? Kolik kandidátů obsahuje vaše databáze a dle jakých kritérií nebo klíčových slov konzultant vyhledává kandidáty?
10. Kdy začíná a jak probíhá diagnostika uchazečů?
11. Jaké informace zjišťujete od uchazečů?
12. Je každý kandidát zván na výběrový pohovor?
13. Jak probíhá výběrový pohovor?
14. Jaké informace o kandidátovi zasíláte klientům?
15. Kolik kandidátů zasíláte klientovi na jednu pozici v průměru?
16. Jak probíhá náborový proces po tom, co společnost zašle klientovi návrhy vhodných uchazečů?
17. Komunikujete s klientem a kandidátem v průběhu výběrového řízení?
18. Co následuje poté, co si klient vybere uchazeče a rozhodne se mu dát nabídku?
19. Co se stane, pokud se kandidát rozhodne odejít z nového zaměstnání, resp. klient se rozhodne uchazeče propustit?
20. Má společnost s klienty smlouvy? Co obvykle obsahují?

### **Příloha 3 Protokol o rozhovoru „Délka náborového procesu v společnosti ABC“ s team leaderkou pražského týmu společnosti ABC**

Protokol o rozhovoru s team leaderkou pražského týmu společnosti ABC

Kdy rozhovor proběhl: 8. 7. 2019

Kde rozhovor probíhal: Pražská kancelář společnosti ABC

Délka rozhovoru: 80 minut

Název rozhovoru: Délka náborového procesu v společnosti ABC

Otázky:

1. Byly zkoumány tři časové úseky pro všechny segmenty. Časový úsek T1 je od otevření pozice do data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta, časový úsek T2 je od data učinění nabídky kandidátovi ze strany klienta do data jeho nástupu do zaměstnání a časový úsek T3 je od otevření pozice do data jeho nástupu do zaměstnání ( $T3 = T1 + T2$ ). Byl vypočítán medián a aritmetický průměr pro časové úseky T1, T2, T3. Jaký je Váš názor na výsledky a jaké jsou dle Vás možná vysvětlení?
2. Z jakého důvodu jsou dle Vás zjištěné časové úseky nejkratší v segmentu administrativa?
3. Z jakého důvodu je dle Vás časový úsek T1 v segmentu zákaznický servis nejdelší, ale naopak časový úsek T2 v tomto segmentu jeden z nejkratších?
4. Z jakého důvodu je dle Vás časový úsek T2 nejdelší v segmentu engineering?