

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Hodnocení zkušeností uchazečů s výběrovým řízením pořádaným vybranou personální agenturou

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

červen/2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Karolína Lindová/PKLZ17

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 28.2.2020, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala za čas, který mi věnovala a její vstřícný přístup.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je formulovat doporučení na zefektivnění vybraných výběrových řízení pořádaného vybranou personální agenturou XY

Dílní cíl práce je identifikovat chyby v přístupu personální agentury XY k uchazečům.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce byla zpracována komparací názorů jednotlivých autorů na problematiku výběrových řízení a personálních agentur.

Praktická část práce byla zpracována pomocí dotazníkového šetření s uchazeči, kteří se v roce 2019 hlásili na pozici plant manažer, IT manažer, vedoucí výroby nebo operátor výroby. Dotazník obsahoval 27 otázek, a byl rozeslán 137 uchazečům. Tedy všem uchazečům, kteří se v roce 2019 přihlásili na pozici plant manažer, IT manažer, vedoucí výroby a operátor výroby. Návratnost dotazníku byla 75,9 %. V praktické části bakalářské práce byly rovněž provedeny polostrukturované rozhovory, a to s konzultantkou a operations manažerkou personální agentury XY. Tento rozhovor se zaměřoval na stejné oblasti a otázky jako dotazník, který byl rozeslán uchazečům. Následně byly porovnány výsledky dotazníkového šetření s výsledky rozhovorů, byla provedena komparace a syntéza ze získaných výsledků. Na základě těchto výsledků byla formulována doporučení pro personální agenturu XY, která budou představena operations manažerce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že uchazeči celkově hodnotí výběrové řízení pořádané personální agenturou XY spíše pozitivně. Průměrně dostala agentura 7,3 bodů z celkových 10. Následně bylo výběrové řízení pořádané personální agenturou XY hodnoceno v několika oblastech (získávání zaměstnanců, informace o postupu výběrového řízení a obsazované pozici, komunikace personální agentury XY, výběrový pohovor, zpětná vazba a doplňkových službách)

V oblasti získávání zaměstnanců se uchazeči shodují s konzultantkami a jako nejčastější zdroj, jak se o agentuře XY dozvěděli uvádějí prostřednictvím inzerce. V oblasti informací o postupu výběrového řízení a obsazované pozici 38,5 % uchazečů uvedlo, že se o dané pozici nedozvěděli dostatek informací a 34,6 % uchazečů nebylo dostatečně informováno o průběhu výběrového řízení. Z rozhovorů pak vyplynulo, že se agentura XY snaží o obsazované pozici zjistit vždy co nejvíce informací, které se snaží uchazečům předat. Agentura má i přesto velké mezery v informovanosti uchazečů.

V komunikaci personální agentury XY s uchazeči, uvedlo 86,5 % respondentů, že je agentura kontaktovala po zaslání potřebných dokumentů pro výběrové řízení za dobu kratší než 10 dní. Uchazeči, kteří byli agenturou kontaktováni i po ukončení výběrového řízení tvořili pouze 37,5 %. V rozhovorech se ukázalo, že agentura má pouze nepsané pravidlo o tom, že má uchazeče kontaktovat do 10 dní od zaslání dokumentů. V případě kontaktování v budoucnu, tedy po skončení výběrového řízení, kontaktuje uchazeče, u kterých chce zjistit jejich spokojenost na pozici nebo jim nabídnout doplňkové služby.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V délce trvání výběrového pohovoru se zaměstnankyně personální agentury XY shodují s uchazeči jen částečně. Uchazečům, kterým bylo během výběrového pohovoru věnováno méně než 30 minut, bylo 21,2 %. Uchazeči, kterým bylo věnováno během výběrového pohovoru méně než 30 minut pak hodnotili v celkovém hodnocení výběrového řízení agenturu nižšími body než uchazeči, kterým bylo věnováno více než 30 minut. Z rozhovorů přitom vyplynulo, že minimální dobu, kterou se snaží konzultantky snaží věnovat uchazeči věnovat, mají stanovenou na 30 minut.

Zpětnou vazbu po ukončení výběrového řízení dostalo 94,2 % uchazečů a z těchto uchazečů s ní bylo spokojeno 68,4 %. Mezi nejčastější důvody nespokojenosti uváděli uchazeči především používání klišé frází. Doplnkové služby, které personální agentura nabízí si nezjistilo 76 % uchazečů. Z uchazečů, kteří si doplňkové služby zjistili využilo doplňkových služeb agentury pouze 14.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů bylo zjištěno, že se agentura XY dopouští těchto chyb ve výběrovém řízení: nedostatečná informovanost konzultantek o pozici a postupu výběrového řízení, dlouhá doba kontaktování uchazeče po zaslání dokumentů potřebných pro přijímací řízení, nedůsledné dodržování minimální délky výběrového pohovoru, podání nedostatečné zpětné vazby po ukončení výběrového řízení.

#### **4. Závěry a doporučení:**

Na základě výsledků praktické části bakalářské práce, bylo formulováno doporučení pro personální agenturu XY. Mezi tato doporučení patří jasné stanovení doby kontaktování uchazeče od doby, co společnosti zašle dokumenty potřebné pro výběrové řízení a zanesení této doby do směrnic personální agentury XY. Detailnější podávání zpětné vazby uchazečům, kteří nebyli ve výběrovém řízení úspěšní. V oblasti zlepšení vedení výběrového pohovoru bylo navrženo stínování zkušené recruiterky junior konzultantkami a absolvování kurzu vedení výběrového pohovoru.

V oblasti informovanosti konzultantek o obsazované pozici a procesu výběrového řízení bylo doporučeno pevné přidělení konkrétních pozic jednotlivým konzultantkám, přímá komunikace konzultantek s klientem, a nikoliv prostřednictvím operations manažerky, a návštěva konzultantky pracující na zadané pozici přímo v sídle klienta.

#### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Lidské zdroje, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, personální agentury, poradenské společnosti.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main aim of this work is to formulate recommendations for streamlining of selected tenders organized by selected recruitment agency XY. Partial objective of the thesis is to identify mistakes in the approach of the XY recruitment agency to candidates.

### 2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the thesis was elaborated by the comparison of the views of the individual authors on the subject of selection procedures and recruitment agencies.

The practical part of the work was processed by means of a questionnaire survey with candidates who in 2019 applied for the position of plant manager, IT manager, production manager or production operator. The questionnaire contained 27 questions and was sent to 137 applicants. Which means to all candidates who applied in 2019 for the positions of plant manager, IT manager, production manager and production operator. The return rate of the questionnaire was 75.9%.

In the practical part of the thesis there were also conducted semi-structured interviews, with a consultant and operations manager of recruitment agency XY. The interview focused on the same areas and questions as the questionnaire sent to the applicants. Subsequently, the results of the questionnaire survey were compared with the results of interviews, a comparison and a synthesis of the obtained results were performed. Based on these results, recommendations for the XY recruitment agency were formulated and will be presented to the operations manager.

### 3. Result of research:

The results of the questionnaire survey showed that the applicants generally evaluate the selection procedure organized by the recruitment agency XY rather positively. The agency received on average of 7.3 points out of a total 10. Subsequently, the selection procedure organized by the XY recruitment agency was evaluated in several areas (recruitment, information on the recruitment process and vacant positions, communication of the agency, recruitment interview, feedback and additional services)

In recruiting, candidates agree with consultants and as the most common source of how they learnt about agency XY they mention advertisements. Regarding the information on the selection procedure and the vacancy position, 38.5% of candidates stated that they had not learned enough information about the position and 34.6% of the applicants were not informed sufficiently about the progress of the selection procedure. The interviews showed that XY agency always tries to find out as much information as possible about the vacancy, which they try to pass on to candidates. Despite this, the agency has large gaps in informing their applicants.

In the communication of the recruitment agency XY with the applicants, 86.5% of the respondents stated that the agency contacted them after sending the necessary documents for the selection procedure in less than 10 days. There were only 37.5% of candidates who were contacted by the agency after the selection procedure. Interviews showed that the agency had only an unwritten rule of contacting candidates within 10 days of sending the documents. In the event of future contact, i.e. after the selection process is completed, they contact the

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

candidates for whom they wish to ascertain their satisfaction with the position or to offer them additional services.

In the duration of the selection interview, the employees of the XY recruitment agency agree only partially with the candidates. There were 21.2% of applicants who were given less than 30 minutes during the interview. Candidates, who were given less than 30 minutes during the interview, then scored lower in the overall evaluation of the selection procedure than those, who received more than 30 minutes. The interviews showed that the minimum time the consultants try to devote to the candidate is set at 30 minutes.

94.2% of the candidates received feedback after the selection procedure and 68.4% of them were satisfied with it. Among the most common reasons for dissatisfaction, candidates mentioned mainly the use of cliché phrases. 76% of candidates did not search for additional services offered by the recruitment agency. Only 14 candidates who learned the additional services, of the Agency used them.

Based on the results of the questionnaire survey and interviews, it was found out that agency XY makes the following mistakes in the selection procedure: insufficient awareness of consultants about the position and procedure of the selection process, long contact time after sending the documents required for the recruitment process, submission of insufficient feedback after the selection process.

#### **4. Conclusions and recommendation:**

Based on the results of the practical part of the thesis, a recommendation for the recruitment agency XY was formulated. These recommendations include a clear indication of the time to contact the candidates after sending the company the documents needed for the selection procedure and entering this time into the guidelines of the XY recruitment agency. More detailed feedback to candidates who were not successful in the selection process. In the area of improving the conduction of the selection interview, it was proposed to shade the experienced recruiter by junior consultants and to complete the selection interview course. In the area of consultants' information on the vacancy and selection process, it was recommended to assign specific positions to individual consultants, direct communication of consultants with the client and not through the operations manager, and visit of consultants working in the given position directly in the company.

#### **KEYWORDS**

Human Resources, recruiting, interview, recruitment agency, personnel consulting.

#### **JEL CLASSIFICATION**

J44-Professional Labor Markets, M12-Personnel Management, M54-Labor Management, O15-Human Resources

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Karolína Lindová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 17
Název BP:	Hodnocení zkušeností uchazečů s výběrovým řízením pořádaným vybranou personální agenturou
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod – vymezení problematiky a cíle práce</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Postupy výběrových řízení</li><li>2.2 Personální agentury</li><li>2.3 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení personální agentury</li><li>3.2 Vyhodnocení šetření</li><li>3.3 Návrhy a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 874 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. 414 s. ISBN 978-80-7261-430-1.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.</li><li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 20. 12. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 01. 2019</li><li>• Zpracování výsledků do 01. 02. 2020</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 7. 11. 2019

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1	Postupy výběrových řízení .....	3
2.1.1	Získávání zaměstnanců .....	4
2.1.2	Výběr zaměstnanců .....	5
2.2	Personální agentury .....	9
2.2.1	Typy personálních agentur .....	10
2.2.2	Získávání a předvýběr zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur, .....	11
2.3	Metodika práce .....	12
3	Praktická část práce .....	15
3.1	Představení personální agentury XY .....	15
3.2	Vyhodnocení šetření .....	17
3.2.1	Výběrové řízení z pohledu konzultantek personální agentury .....	17
3.2.2	Výběrové řízení z pohledu uchazečů o zaměstnání .....	20
3.2.3	Porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření .....	25
3.3	Návrhy a doporučení .....	27
3.3.1	Doporučení ke komunikaci personální agentury během výběrového řízení a po jeho ukončení .....	27
3.3.2	Doporučení k výběrovému pohovoru .....	28
3.3.3	Doporučení k informovanosti uchazečů o pozici a výběrovém řízení .....	30
4	Závěr .....	32

Literatura

Přílohy



## **Seznam grafů**

Graf 1 Vztah délky pohovoru k hodnocení personální agentury uchazeči .....	23
----------------------------------------------------------------------------	----

# 1 Úvod

Personální agentury mají na českém trhu práce své pevné místo. Jak uvádí Český statistický úřad (2020) míra nezaměstnanosti ve 4. čtvrtletí roku 2019 dosahovala pouze 2 %. Tento fakt dává personálním agenturám či zprostředkovatelům zaměstnání, kteří se specializují na přímé vyhledávání a oslovování potenciálních uchazečů, větší příležitost uplatnit se a být tak přínosem nejen pro společnosti, které potřebují obsadit volné pracovní místo, ale také pro uchazeče, kteří se rozhodují o změně zaměstnání.

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 56) pro organizaci je důležité využívat všechny potřebné zdroje důležité k dosažení správných hospodářských výsledků. Mezi tyto zdroje patří právě i zdroje lidské, které pomáhají společnosti dosahovat strategických cílů, a to v případě, že se společnosti podaří získat pracovníně schopné a motivované zaměstnance. Armstrong (2015, s. 276-280) považuje za jednu z metod, které využívají společnosti při získávání vhodných uchazečů na volné pracovní místo právě využití zprostředkovatelských agentur či poradenských společností, tedy personálních agentur. Vzhledem k velkému množství personálních agentur na českém trhu práce je důležité si u každé personální agentury ověřit reference.

Výběr správné personální agentury je zásadní nejen pro společnost, která se rozhodně jejím prostřednictvím obsadit volné pracovní místo, ale také pro uchazeče, který se na personální agenturu obrátí, a to buď přímou reakcí na vystavené pracovní místo či s žádostí o pomoc vhodné pracovní místo vyhledat. V takové chvíli je důležité, jak se k takovému uchazeči personální agentura dokáže postavit, jaké služby mu dokáže nabídnout případně jakou vhodnou pozici uchazeči doporučí.

Tato bakalářská práce se věnuje hodnocení zkušeností uchazečů s výběrovým řízením, které pořádala vybraná personální agentura XY. Konkrétně se věnuje výběrovému řízení na vybrané pozice. A to pozice plant manager, IT manager, vedoucí výroby a operátor výroby. Tyto pozice byly vybrány záměrně, a to tak, aby zastupovaly typově oblasti a pozice, které personální agentura běžně obsazuje. Pro tuto bakalářskou práci bohužel nebyl získán souhlas s uveřejněním názvu personální agentury, a to kvůli přání majitelky společnosti, která se obává případného poškození jména společnosti na českém trhu práce, tedy u uchazečů, a rovněž možnosti poškození dobrého jména u klientů. Z tohoto důvodu je agentura v celé seminární práci anonymizována.

Teoretická část bakalářské práce je zpracována literární rešerší a porovnáním názorů autorů na danou problematiku. První část teoretické části bakalářské práce se soustředí na procesy výběrových řízení. Jakým způsobem může společnost přistoupit k výběrovému řízení a s tím souvisejícímu získávání a výběru zaměstnanců na danou pozici. Teoretická část práce je zpracována tak, aby byly posouzené různé pohledy autorů na problematiku získávání a výběr zaměstnanců, a to i v situaci, kdy se společnost rozhodne využít služeb poradenských či personálních agentur. Detailněji je pak získávání zaměstnanců z pohledu personálních agentur rozebráno v druhé polovině teoreticko-metodologické části bakalářské práce. Tato část se věnuje přímo personálním agenturám. Jakým způsobem se autoři odborných publikací staví k využívání personálních agentur a jejich dělení. Toto dělení je rozebráno i po stránce právní na území České republiky.

Praktická část bakalářské práce zkoumá, jakým způsobem vybraná personální agentura XY přistupuje k uchazečům, jakým způsobem s uchazeči jedná, komunikuje a jaké služby jim nabízí. Zároveň jak vypadá celkový proces výběrového řízení právě z pohledu uchazeče. Konkrétně se jedná o všechny uchazeče, kteří se v roce 2019 hlásili na pozice plant manager, IT manager, vedoucí výroby a operátor výroby.

V praktické části bakalářské práce je rozebrán pohled uchazečů, kteří se na některou z pozic hlásili v průběhu roku 2019. Není však opomenut pohled konzultantů personální agentury XY. Pohled uchazečů a konzultantů personální agentury je pak následně porovnán.

Hlavním cílem této práce je **formulovat doporučení na zefektivnění vybraných výběrových řízení pořádaného vybranou personální agenturou XY**

Dílčím cílem práce je identifikovat chyby v přístupu personální agentury XY k uchazečům.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce se v první části bude věnovat postupům při výběrovém řízení na uvolněnou pozici ve společnosti. Jakým způsobem se společnost k nově uvolněné, případně nově otevřené, pozici může postavit, jakým způsobem může výběrové řízení probíhat, a jaké metody může společnost využívat při získávání a výběru zaměstnanců. V této části je kladen důraz na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů a jejich výběr. Tyto postupy jsou brány jak z pohledu společností, které potřebují obsadit volné pracovní místo, tak z pohledu personálních agentur. Získávání zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur je následně detailněji rozebráno v druhé části teoreticko-metodologické části bakalářské práce.

Druhá část teoreticko-metodologické části bakalářské práce se pak bude věnovat přímo práci personálních agentur. A pohledu autorů odborných publikací na spolupráci společností s agenturami. Rozdělení personálních agentur a přístupu personálních agentur k získávání zaměstnanců.

### 2.1 Postupy výběrových řízení

Pro každou společnost, která chce prosperovat a vytvářet hospodářský zisk, je důležité, aby měla dostatečný počet pracovníků majících přiměřené pracovní schopnosti a pokud toho není dosaženo může nastat několik nepříznivých faktorů, ke kterým patří například přetížení prací, vysoká míra stresu, ale také třeba fluktuace a negativní vztah ke společnosti, jak uvádí Koubek (2011, s. 38). S tím souhlasí Kociánová (2012, s. 78) a doplňuje, že cílem organizace je budovat vzájemný prospěch, jak pro zaměstnance, tak pro společnost. Šikýř (2014, s. 94) oproti tomu říká, že pokud společnost potřebuje řešit nedostatek zaměstnanců, a tato potřeba znamená zvýšenou potřebu pracovní síli, může společnost využít své vnitřní zdroje. A to zavedením opatření, která sice zvyšují nároky na současné zaměstnance, především v ohledu motivace, výkonu a nárocích na schopnosti, ale díky tomu může společnost zavést opatření jako je například sloučení pracovních úkolů, vhodné využití práce přesčas nebo zavedení techniky, která nahradí práci, kterou nelze pokrýt jinak. Ovšem dodává, že pokud tato situace přetrvává dlouhodobě, je potřeba využít vnější zdroje. Měrtlová (2014, s. 51) tvrzení doplňuje o informaci, že takové rozhodnutí by společnost měla udělat i podle toho, o kterou pracovní pozici se jedná. Armstrong (2015, s. 269) zdůrazňuje důležitost plánování lidských zdrojů, a to především proto, že společnost musí vědět kolik lidí a jaké typy lidí potřebuje, aby mohla dosahovat potřebných požadavků pro trh práce. A udává, že většina společností se s nedostatkem, případně nadbytkem lidí vypořádává operativně, a to jen v případě, pokud je to nutné se daným problémem zabývat. D'Ambrosiová (2015, s. 52) uvádí, že pro společnost je plánování lidských zdrojů a obsazení volných pracovních pozic v dnešní době chápáno především z pohledu strategického.

Brůha (2016, s. 109) nastiňuje zrychlení procesu výběrového řízení, a především pak získávání zaměstnanců v následujících letech, které je dané především vývojem na trhu práce. D'Ambrosiová (2015, s. 53) souhlasí a dodává, že proces výběrového řízení se s vývojem trhu práce a postupem času mění. Firmy tak musí být mnohem více součinné se subjekty, které se na trhu práce pohybují. Mezi tyto subjekty patří například vysoké školy, ale také poradenské a vzdělávací instituce. Hroník (2013, s. 89) k tomu doplňuje, že předtím, než se společnost rozhodne obsadit volné pracovní místo, měla by si ujasnit z jakých zdrojů chce vhodné uchazeče získávat, a jakým způsobem bude výběrové řízení na danou pozici probíhat. Společnost může buď zvolit obsazení vlastními silami. Vlastní síly představují přímo zaměstnanci společnosti. Druhou možností jsou pak síly, které jsou najaté, aby danou pozici obsadily, a to ke spokojenosti společnosti. A dále se Hroník (2013, s. 103) doplňuje a říká, že využívání vlastních sil pro získávání a následný výběr zaměstnanců je u firem nejčastější.

Jako hlavní výhodu tohoto způsobu uvádí důvěrnou znalost firemního prostředí a přesný popis a charakter práce. Jako nevýhodu pak zmiňuje především nedostatek nadhledu a případně zkušeností, jednali se o menší společnost, kde pozici obsazují především manažeři příslušných oddělení. Snell (2019, s. 205) upozorňuje na fakt, že kroky výběrového řízení se různí. A to nejen v závislosti na společnosti či agentuře, která výběrové řízení pořádá, ale také s ohledem na obsazovanou pozici. Hroník (2013, s. 92) pak už jen doplňuje, že uchazeči si podle toho, jak je výběrové řízení danou společností zorganizováno, dělají obrázek o společnosti, do níž se hlásí. A zdůrazňuje, že ve výběrovém řízení si dnes vybírá i uchazeč a jedná se o záležitost, která je oboustranná.

D'Ambrosová (2015, s. 53) zmiňuje důležitost správného zadání objednávky, pokud chce společnost spolupracovat s poradenskou či vzdělávací agenturou. V případě, že se jedná o zadání na obsazení volné pracovní pozice, se kterou chce společnost pomoci například od poradenské agentury, je zcela zásadní, aby bylo přesně a jasně formulováno o jaké pracovní místo se jedná, a jaký byl měl být vhodný profil uchazeče. Bělohlávek (2016, s. 30) doplňuje, že pokud chceme obsadit pozici novým člověkem, je důležité, aby si společnost jasně stanovila, jaké lidi chce vlastně na konkrétní pozici obsadit. A to nejen kvůli danému přínosu pro společnost, ale také proto, aby se potenciální budoucí zaměstnanec cítil motivovaný a spokojený. Dále pak autor uvádí, že je proto stěžejní, aby dobře provedený průběh výběrového řízení obsahoval několik fází, které pomohou v průběhu výběrového řízení vyloučit lidi, kteří se nedokáží vhodně adaptovat. Mezi tyto etapy patří stanovení požadavků, získávání lidí ze zdrojů, určení vhodných nástrojů výběrového řízení samotného, následná diagnostika, která z tohoto výběru vyplývá a finální rozhodnutí o uchazečích, kteří se na danou pozici přihlásili. Armstrong (2015, s. 273) oproti tomu doplňuje výše zmíněné etapy o fázi vyřizování žádostí uchazečů, získávání referencí na uchazeče, kteří byli vybráni do užšího výběru, potvrzení nabídky uchazeči, který byl pro danou pracovní pozici vybrán a následné sledování nového zaměstnance, a to proto, aby adaptace probíhala v pořádku. Dále Armstrong (2015, s. 281) uvádí, že k tomuto účelu může společnost najmout poradenskou společnost, která se zaměřuje na získávání zaměstnanců, a může tak usnadnit proces získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti. Společnost, která si takovou agenturu najme může čerpat i výhodu ve formě nezveřejnění jména společnosti poradenskou společností, a to například do doby, než společnost kandidáta prověří. Pokud společnost nechce využít personální agenturu, může se o výběrové řízení na danou pozici postarat klasicky sama společnost. Snell (2019, s.158) rovněž zmiňuje možnost využít externistů při zařazení výběrového řízení. Především u společností, které jsou menší nebo nemají takové zkušenosti s náborovým procesem. Koubek (2015, s. 141) nepovažuje anonymní inzerci, kterou většinou agentura zveřejní, z obecného hlediska za výhodnou. A to jak z pohledu uchazeče, který se na danou pozici hlásí, tak z pohledu společnosti, která chce volné pracovní místo obsadit. Uchazeč, který má zájem o danou pozici neví, o kterou společnost se jedná a může to ovlivnit jeho rozhodnutí na inzerát reagovat. Hroník (2013, s. 89) oproti tomu uvádí, že není nutné vybírat si mezi jedním nebo druhým způsobem. Vždy záleží na typové pozici. Dodává však, že je důležité, aby si vše společnost jasně definovala před začátkem výběrového řízení, a tím nevznikala případná nedorozumění či prostor k improvizaci. Měrtllová (2014, s. 50) považuje využívání takzvaného headhuntingu, tedy získávání nových pracovníků jejich pronajímáním za nový trend, který společnosti začínají více využívat. Hroník (2013, s. 95) zároveň udává, že je důležité, aby byl celý proces získávání a výběru zaměstnanců byl nepřetržitý. Této nepřetržitosti se dle něj dá dosáhnout především vhodnou kombinací externích a interních zdrojů.

### **2.1.1 Získávání zaměstnanců**

Šikýř (2016, s. 97) uvádí, že zaměstnance lze získat ze zdrojů vnějších i vnitřních. Mezi metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů řadí především inzerci, buď v tisku nebo

prostřednictvím médií, tedy rozhlas a televize, či internetových stránek. Neopomínají však přímé oslovení potenciálního uchazeče o zaměstnání nebo spolupráci s personálními agenturami. Další možností, kterou Šikýř uvádí je přímé oslovení potenciálního uchazeče, který působí mimo organizaci. Hroník (2013, s. 105) zdůrazňuje, že je potřeba upřednostňovat vyhledávání a získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů, ještě předtím, než se společnost pustí do vyhledávání zdrojů externích. A to především proto, aby nenastala demotivace zaměstnanců, kteří ve společnosti již působí a mohli by toužit například po kariérním růstu. Horváthová (2016, s. 300) k tomu doplňuje, že vzhledem k vyššímu počtu pracovních pozic a poklesu uchazečů, kteří reagují na inzerce, vznikla potřeba personalistů pracovat s pasivními uchazeči, kteří nejsou volní na trhu práce a práci aktivně nehledají. Zároveň k tomu uvádí, že tyto uchazeče mohou personalisté oslovovat prostřednictvím sociálních sítí. Bohmova (2015, s. 29) doplňuje, že využití sociálních sítí při hledání vhodného uchazeče či inzerování, má oproti tradičním metodám několik výhod. Mezi tyto výhody patří například nižší cena, rychlost a možnost neustálého opakování inzerce a digitální stopa. Horváthová (2016, s. 302) mezi sociální sítě na kterých může společnost vyhledávat a získávat uchazeče řadí především LinkedIn, sloužící mimo jiné k přímému oslovování, ale také Facebook nebo Twitter. Koubek (2011, s. 75) popisuje několik výhod, které pro společnost má získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Jednou z těchto výhod je větší šance najít pracovníka, které je pro danou pozici vhodný. U uchazečů z vnějších zdrojů je větší pravděpodobnost získat člověka, který má větší zkušenosti a bohatší pracovní schopnosti. Uchazeč získaný z vnějších zdrojů může mít pro společnost přínos i v získání nových pohledů a názorů na fungování společnosti. Měrtlová (2014, s. 50) s tímto souhlasí a dodává, že tyto uchazeči přinášejí nový pohled do společnosti především proto, že nejsou zatíženi stereotypy, kterým musí čelit stávající zaměstnanci společnosti. D'Ambrosiová (2015, s. 89) pak uvádí, že personalista společnosti vhodnou metodu získávání zaměstnanců volí dle znalosti trhu práce, typu pozice či dle toho, jednali se o potřebu operativní nebo perspektivní. Ulrich (2014, s. 31) pak říká, že by se společnost měla podívat na kontext a prostředí firmy z vnějšího pohledu. A pracovníci v oblasti lidských zdrojů by měli při nastavování procesů řízení lidských zdrojů a s tím související získávání zaměstnanců, vnímat i více z venku, aby se mohli soustředit i na nové podněty. Vronský (2012, s. 130) toto doplňuje a zdůrazňuje, že pro společnost by nejen měla být důležitá úloha získávání zaměstnanců jako součást personálního řízení, ale měli bychom se také dostatečně zaměřit na komplexnost celého procesu, který je důležitý nejen pro následný správný chod společnosti.

### **2.1.2 Výběr zaměstnanců**

Koubek (2011, s. 104) zmiňuje jako další fázi procesu výběrového řízení výběr pracovníků. Dle něj tato fáze začíná ve chvíli, kdy společnost připravuje seznam vhodných uchazečů, kteří by měli být pozváni do výběrového kola. Dvořáková (2012, s. 150) souhlasí a definuje výběr zaměstnanců jako činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců, a jejímž cílem je najít mezi uchazeči přihlášenými nebo vyhledanými na volné pracovní místo, vhodného budoucího zaměstnance společnosti, který bude nejen výkonný, ale také na dané pozici setrvá požadovanou dobu. Zároveň by měl tento proces odfiltrovat uchazeče, kteří se na pozici nehodí nebo by na ní mohli jednat způsobem pro společnost nežádoucím. Bělohlávek (2016, s. 30) toto doplňuje a uvádí, že cílem společnosti je vybrat uchazeče, který bude spokojený, motivovaný a na své pozici opravdovým přínosem. S tímto souhlasí i Šikýř (2016, s. 104) a považuje za cíl výběru zaměstnanců rozhodnout o tom, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky dané pozice, má ve společnosti šanci na funkční postup a odborný růst. Koubek (2015, s. 166) však upozorňuje na to, že neexistuje žádná metoda, která by dokázala zcela jistě určit stoprocentně vhodného uchazeče na danou pozici. Ulrich (2014, s. 32) udává, že pokud personalista vybírá nového pracovníka, měl by to být takový zaměstnanec, který je nejen vhodný pro společnost, ale také takový, se kterým budou chtít zákazníci dané společnosti spolupracovat. Dvořáková

(2012, s. 150) rovněž doplňuje, že proces výběru se využívá nejen při rozhodování o přijetí uchazeče, který se přihlásil nebo byl vyhledán z vnějších zdrojů, ale také při rozhodování o interní mobilitě, propouštění a povyšování.

Hroník (2013, s. 92-94) pak zmiňuje důležitost třech aspektů při výběru uchazečů na pracovní pozici. První aspekt je efektivita. Efektivní výběr uchazeče dle Hroníka znamená výběr takového kandidáta, který na dané pozici setrvá a bude pro společnost přínosem i z dlouhodobého hlediska. Druhý, aspektem je pak etika, která zajišťuje, že proces výběrového řízení nebude diskriminační, uchazeči budou dopředu seznámeni s harmonogramem, a v neposlední řadě, jakým způsobem bude nakládáno s údaji poskytnutými uchazečem. Třetí aspekt je pak ekonomický. Tedy jaká je optimální finanční zátěž za určité období při konání výběrového řízení. Šikýř (2016, s. 104) upozorňuje na vhodnost uplatňování pozitivního přístupu při výběru uchazečů na obsazované místo. A považuje ho za stěžejní pro ovlivnění pracovní motivace, dosahování výkonu a strategických cílů společnosti, a v neposlední řadě ovlivňování individuálních schopností. Koubek (2015, s. 167) k tomu dodává, že kvalita celého procesu výběru pracovníků může významně ovlivnit jakého člověka společnost nakonec zaměstná, a jaký přesně uchazeč bude mít o práci ve společnosti zájem. A zdůrazňuje, že výběrové řízení je oboustranná záležitost. Je tedy potřeba pamatovat na to, aby jednání bylo oboustranně přiměřené a vhodné. Bělohlávek (2016, s. 52) s tímto souhlasí a zmiňuje, že nejen společnost si vybírá, ale také uchazeč se pravděpodobně rozhoduje mezi několika nabídkami. Proto je při pohovoru důležité dbát i na to, aby kvalitní kandidát o práci získal zájem. K tomu Koubek (2015, s. 179) doplňuje, že dalším cílem pohovoru by mělo být také navázání dobrého vztahu s uchazečem o zaměstnání, díky kterému se vytváří dobrá pověst organizace, v dnešní době velmi důležité komodity.

Brůha (2016, s. 110) mezi metody výběru zaměstnanců řadí rozhovor (interview) a dotazník. Oproti tomu Šikýř (2014, s. 102) uvádí větší škálu možných metod výběru zaměstnanců. Mezi ně řadí hodnocení životopisů, výběrový pohovor, testování uchazečů, assesment centrum a zkoumání referencí. Bělohlávek (2016, s. 32) souhlasí, a doplňuje metody o modelové situace a testy pak rozděluje na testy osobnosti, odborné nebo projektivní testy či testy schopností. I když zároveň dodává, že nejčastějším způsobem, jež je společnostmi využíván je většinou osobní dotazník a rozhovor. Armstrong (2015, s. 286) toto potvrzuje a doplňuje osobní dotazník a výběrový rozhovor, také o zjištění referencí, stejně jak uvádí Šikýř (2014, s. 102). A uvádí, že tyto tři metody jsou nejpoužívanějším triem při výběru zaměstnanců. Snell (2019, s. 210) pak k referencím doplňuje, že v dnešní době je možnost ověření uchazeče i prostřednictvím internetu a sociálních médií. Upozorňuje však na úskalí s tím spojená. Mezi tyto úskalí patří například možnost shody jmen, nerelevantnost údajů pro výběrové řízení či možnost diskriminace. D'Ambrosiová (2015, s. 93) oproti tomu uvádí jako metodu výběru vhodných zaměstnanců pouze rozhovor a dotazník. Dvořáková (2012, s. 151) uvádí dotazník jako formu předvýběru uchazeče o zaměstnání. A uvádí nevýhody osobního dotazníku, mezi než patří například jeho rozsáhlost, stereotypní odpovědi a možnost, že dotazník nemusí být vhodný pro kreativní jedince. Tím pádem se pak může stát, že pozice bude obsazena člověkem, který je velmi disciplinovaný, a to i za předpokladu, že se disciplinovaná a autokratická osobnost na danou pozici vůbec nehodí.

Koubek (2011, s. 109) zase velmi vyzdvihuje pohovor, jako nejlepší metodu správného výběru zaměstnanců na volnou pracovní pozici, ale pouze za předpokladu, že výběrový pohovor je prováděn správně. Bělohlávek (2016, s. 34) doplňuje potřebu nezaměřit se pouze na jednu metodu, především proto, aby byla zachována obezřetnost a dobrý úsudek, který není vystaven jen na jedné metodě. Dle Bělohlávka je rovněž důležité, jaký je počet přihlášených uchazečů na danou pozici. Dle toho je pak potřeba si ujasnit, jestli můžeme volit vícekolové výběrové řízení, v případě, že máme více kvalitních uchazečů přihlášených na danou pozici, nebo musíme

určit nejnižší možnou míru schopností a výběrové řízení zkrátit, v případě, že máme nedostatek kvalitních uchazečů. Snell (2019, s. 2017) zmiňuje rozdílnost v procesu výběrového řízení. Rozdíly mohou být nejen mezi dvěma různými společnostmi, ale také v rámci jedné organizace. Záleží vždy na tom, o jakou pozici se jedná, jestli je uchazeč procházející výběrovým řízením interní či se přihlásil z vnějších zdrojů. Upozorňuje však, že by nemělo záležet na pozici uchazeče, tedy na tom, zda je zdrojů vnitřních či vnějších, podmínky pro výběrové řízení by měli být v rámci jednoho výběrového řízení pro všechny stejné. Dvořáková (2012, s. 155) pak udává, že vzhledem k tomu, že neexistuje jedna metoda, která by byla stoprocentně validní, je dobré, aby společnosti při výběru zaměstnanců využíval kombinací různých metod. Například výběrového pohovoru a psychologických testů. Pokud jsou mezi výsledky dvou metod výběru zaměstnanců v rozporu, záleží na dané osobě rozhodující o výběru zaměstnanců, aby se rozhodla. A to i třeba dle své intuice či dojmu z daného uchazeče.

### **Pohovor**

Bělohávek (2016, s. 52), Koubek (2011, s. 109), D'Ambrosiová (2015, s. 92) i Armstrong zmiňují pohovor jako jednu z nejčastějších metod, které společnosti využívají k výběru vhodných zaměstnanců na otevřenou pozici. Šikýř (2014, s. 103) pak považuje výběrový pohovor za nejvhodnější metodu při výběru zaměstnanců. A jako účel výběrového pohovoru uvádí ověřit údaje o uchazečích, způsobilost uchazečů pro výkon dané pozice a zjištění představy uchazečů o podmínkách, za kterých chtějí být zaměstnáni. Dvořáková (2012, s. 154) k tomu doplňuje, že jak zaměstnavatel, tak i uchazeč přikládají výběrovému pohovoru značnou důležitost. A to především proto, že oběma stranám přináší informace, které jsou autentické a pomáhají zjistit, jestli si obě strany vzájemně sednou a navzájem pro sebe splňují potřebné požadavky. Dle Šikýře (2016, s. 106) je pro úspěšné zvládnutí výběrového pohovoru, ze strany tazatele, především důležitá příprava, která mimo analýzy pozice zahrnuje i vypracování otázek na pohovor a přesné stanovení časové dotace.

D'Ambrosiová (2015, s. 92) rozděluje výběrové rozhovory ve výběrovém řízení na dva typy. Na rozhovor informativní, který předchází rozhovoru přijímacímu. Rozhovor informativní má sloužit k zjištění zájmu uchazeče, dohodnutí dalšího postupu výběrového řízení a předání dotazníku, který má uchazeč vypracovat. Mimo jiné má tento rozhovor sloužit také k nastínění platových podmínek, ke specifikaci kvalifikace na požadovanou pozici, a to alespoň orientačně. Tímto hovorem personalista může vyfiltrovat uchazeče, kteří z nějakého důvodu nejsou vhodní a přijímacím rozhovorem může pokračovat již s uchazeči, kteří informativním rozhovorem prošli. Armstrong (2015, s. 287) zmiňuje, že je běžné, aby u pohovoru byl jeden tazatel a jeden uchazeč, ale společnost může také při výběrovém pohovoru využít dvou tazatelů, kteří tak mohou zajistit větší objektivitu. Pohovor by se pak měl dle Šikýře (2016, s. 108) konat v prostorách společnosti, které jsou dostatečně reprezentativní. Zároveň by měl být na pohovor připravený i tým, který se případného výběrového pohovoru účastní. Tedy personalista, manažer či vedoucí pracovník, kteří by měli být přítomni u výběrového pohovoru. Dvořáková (2012, s. 154) k tomu doplňuje, aby společnost podle typu obsazované pozice určila, jaký typ pohovoru bude s uchazečem o zaměstnání vést. Zároveň typ pozice také povětšinou určuje, kolik kol výběrového pohovoru bude uchazeč absolvovat. Doplnuje však, že v českém prostředí je nejčastější dvoukolové výběrové řízení, především pak u pozic, které neobsahují řídicí pravomoci.

Armstrong (2015, s. 288) dělí výběrové pohovory podle stylu pokládání otázek a rozložení pohovoru na pohovory strukturované a nestrukturované. Koubek (2015, s. 179), Dvořáková (2012, s. 154) a Šikýř (2016, s. 106) souhlasí a jako třetí možnost uvádí navíc výběrový pohovor polostrukturovaný. Hroník (2013, s. 269) oproti tomu uvádí jiné názvosloví a dělí výběrové pohovory na pohovory řízené a neřízené. Snell (2019, s. 214) pak využívá jiné rozdělení a dělí



pohovory na otevřený pohovor, strukturovaný pohovor, situační pohovor, behaviorální pohovor a panel interview.

Šikýř (2016, s. 106) uvádí, že se zpravidla využívá právě strukturovaný pohovor, při kterém je vše předem připraveno. Tedy otázky, čas stanovený na pohovor, pořadí otázek. Díky tomu je možnost porovnat všechny uchazeče, kteří se přihlásili na danou pozici. Dvořáková (2012, s.154) s tím souhlasí a doplňuje, že strukturovaný pohovor má úskalí v tom, že uchazeči jsou dané otázky známé a může tak pouze používat naučené fráze. Zabránit tomuto problému se však dá položením náhodné a nečekané otázky, která ověří, jak uchazeč dokáže reagovat. Armstrong (2015, s. 288) ke strukturovanému rozhovoru doplňuje, že cílem je ověření uchazečových zkušeností a zjištění, jaké má uchazeč zkušenosti a jakým způsobem reaguje na modelové situace. Přičemž pohovory zaměřené více na zkušenosti mají mnohem větší validitu.

Dle Šikýře (2016, s. 106) je nestrukturovaný pohovor pak bez přípravy a nechává se volně podle toho, jak se rozhovor vyvíjí. Armstrong (2015, s. 288) k nestrukturovanému pohovoru uvádí nahodilost a nespecifičnost otázek. A upozorňuje na to, že tento typ pohovoru je nakonec považován za více subjektivní vzhledem k tomu, že se hodnotí celkový dojem z uchazeče. Z tohoto důvodu je validita celkem nízká a společnost by tak spíše měla využívat pohovory strukturované, které mají větší validitu a mohou být více objektivní než pohovory polostrukturované. Dle Dvořákové (2012, s. 154) je nestrukturovaný rozhovor, který dle něj využívají buď málo zkušený personalisté nebo naopak velmi zdatní hodnotitelé, kteří dokáží pohovor vést tak, aby navodili různé situace, ale výběrový pohovor měl stále hlavu a patu. Hroník (2013, s. 269) místo pohovoru nestrukturovaného oproti ostatním autorům definuje pohovor neřízený, který má trochu jiný průběh. Během neřízeného pohovoru je stanoven jen časový limit a je na uchazeči, jak s časem bude zacházet a jaké otázky položí. Tomuto typu pohovoru však musí předcházet například odborné testy či assesment centrum. Ovšem i tomuto typu pohovoru musí předcházet příprava.

Koubek (2015, s. 179) pak přináší další rozdělení výběrových pohovorů či rozhovorů, a to dle počtu tazatelů. A to na pohovor 1+1, pohovor před panelem posuzovatelů, postupný pohovor, skupinový. Nejčastěji využívané typy pohovoru jsou dle Dvořákové (2012, s. 154) rozhovor jednoho s jedním, rozhovor před komisí, rozhovor určený k ověření odborných znalostí. Přičemž rozhovor jednoho s jedním doporučuje při výběrovém řízení na manuální a admin zaměstnance. Tento pohovor většinou provádí personalista či nadřízený. Rozhoduje o tom, jestli jsou obě strany spokojené s nabídkou. Tato fáze dle Dvořákové analyzuje uchazeče a rozhoduje se během ní o tom, jestli člověk postoupí do dalšího kola, které může být opět klasické nebo před komisí. Rozhovor před komisí, většinou nadřízený nebo psycholog. Ideální, aby byli 3 kvůli rozhodování. Rozhovor určený k ověření odbornosti – vede ho člověk, který je specialista na danou pozici.

Snell (2019, s. 215) zmiňuje ještě jeden typ výběrového rozhovoru. A to prostřednictvím telefonu či videokonference například skrz platformu Skype. Tento typ pohovoru je pro společnost i uchazeče pohodlný především ve chvíli, kdy se jedná o výběrové řízení, kterého se účastní lidé z různých koutů světa. Jeho struktura by však měla být zachována jako u osobního výběrového pohovoru. Horn (2017, s. 54) upozorňuje však na úskalí, která s tím souvisejí. Mezi ty patří především větší subjektivní posuzování uchazečů, a to na základě jejich dovedností s technologiemi. Bělohávek (2016, s. 58) poté k postupu výběrového pohovoru doplňuje jakou by si měl zachovat strukturu, a to při všech typech výše zmíněných výběrových pohovorů. Na úvod by měl tazatel položit neformální otázku, která uvolní atmosféru a může posloužit k lepšímu průběhu. Následovat by pak mělo představení pracoviště a společnosti, které by mělo probíhat v pozitivním duchu, tak aby na uchazeče působilo přívětivým dojmem. Následují dotazy na konkrétní informace z životopisu, který uchazeč zaslal v předešlé fázi výběrového řízení. Posledná část výběrového rozhovoru by se pak měla věnovat postojům uchazeče a jeho

doplňujícím otázkám k dané pozici a organizaci. Závěr by měl následně uchazeči objasnit za jak dlouho bude vyrozumět o výsledku výběrového řízení či následném postupu. Nemělo by chybět rozloučení s uchazečem. Armstrong (2015, s. 286) pak doplňuje, že ideální délka pohovoru by se měla pohybovat v rozpětí 30 až 60 minut, přičemž záleží především na obsazované pozici.

Bělohlávek (2016, s. 52) zmiňuje jako výhody pohovoru především jednoduchost organizace, neomezené možnosti rozhovoru, možnost sledovat i komunikační dovednosti uchazeče. Uchazečovy reakce na otázky. Další výhodou je pak možnost pozorování neverbální komunikace. Armstrong (2015, s. 287) oproti tomu mezi výhody řadí možnost podrobněji popsat uchazeči pracovní místo a tím mu poskytnout lepší představu nejen o dané pozici, ale také o pracovním prostředí, možnost posoudit, jak by uchazeč zapadl do kolektivu a v neposlední řadě také příležitost pro uchazeče zhodnotit pracovní prostředí a tazatele. Dvořáková (2012, s. 154) dále uvádí, že během pohovoru mohou obě strany mimo jiné také vnímat neverbální komunikaci a díky ní porovnat, jestli verbální komunikace odpovídá řeči těla. Dle Koubka (2011, s. 109) výběrový pohovor jako jediný může přinést řadu výhod, které jiné metody výběru zaměstnanců nenabízejí.

Mezi nevýhody výběrového pohovoru Armstrong (2015, s. 287) zařazuje nedostatečnou validitu s ohledem na měření několika uchazečů, možnost subjektivního a předpojatého hodnocení uchazečů ze strany osoby, která výběrový pohovor vede. Zároveň zmiňuje, že pohovor velmi často závisí na tom, jak je pohovor s uchazečem veden. D'Ambrosiová (2015, s. 93) neuvádí nevýhody rozhovoru, ale upozorňuje na situace, které by se měl tazatel zastupující společnost vyvarovat. K těmto chybám řadí například nedostatečnou připravenost tazatele, pokládání otázek, které jsou sugestivní nebo napovídající odpověď uchazeče, nedodržení kontroly nad rozhovorem a nedostatečný záznam z pohovoru, díky čemuž pak není možné validně mezi sebou porovnat několik kandidátů nebo nedostatek informací tazatele o pracovní pozici, případně vyvolání klamných představ o organizaci či obsazové pozici. Bělohlávek (2016, s. 53) rovněž uvádí, že je několik faktorů, které mohou snížit vypovídající hodnotu rozhovoru. Mezi tyto faktory patří například horší komunikační dovednosti uchazeče, které mohou ovlivnit celkový dojem z pohovoru, a to i za předpokladu, že uchazeč může být po odborné stránce zdatný. Opakem jsou pak uchazeči, kteří již prošli za svou kariéru více přijímacími pohovory a mají tak lepší představu o kladených otázkách či modelových situacích, které se využívají napříč společnostmi. Dále může uchazeč uzpůsobit své chování představě o tom, jak si danou pracovní pozici představuje. A v neposlední řadě pak vzájemná chemie mezi uchazečem a tazatelem, která u tazatele může ovlivnit chování k uchazeči, který je mu buď sympatický nebo nikoliv.

## **2.2 Personální agentury**

Hroník (2013, s. 103) zmiňuje dva typy externích společností, které mohou společnosti pomoci s obsazením uvolněného či nově otevřeného pracovního místa. Jednou z možností jsou společnosti typu recruitment nebo executive search nebo společnosti, které se zabývají pronájmem pracovníků. Siegel (2012, s. 74) říká, že personální agentury jsou společnosti, jejichž hlavním a jednoznačným cílem je obsazovat volná pracovní místa na základě potřeb zaměstnavatelů. K tomu jim slouží především databáze uchazečů, do které se člověk volný na trhu práce či rozhlízející po novém zaměstnání, může přihlásit. Koubek (2015, s. 140) souhlasí a zmiňuje, že v rozvinutých státech společnosti využívají agentury, které jim mohou pomoci se získáváním zaměstnanců, jejich předvýběrem a v některých případech i výběrem. Doplnuje k tomu, že především ve chvíli, kdy potřebují vysoce kvalifikované zaměstnance.

Dvořáková (2012, s. 148) pak doplňuje, že tyto agentury vybírají, vyhledávají a inzerují zadané pracovní místo na základě zadání od společnosti. Brůha (2016, s. 130) uvádí, že v personální oblasti mohou externí společnosti pomoci například v případě, že si daná společnost nemůže dovolit zaplacení odborníků v oblasti HR nebo by například interní řízení neúměrně zvýšilo náklady. Dvořáková (2012, s. 148) oproti tomu uvádí, že agentury na vyhledávání zaměstnanců a jejich výběr jsou společnostmi nejčastěji využívány v případě, že se jedná o vyhledání pozice ve středním managementu. Siegel (2012, s. 74) pak zmiňuje vztah personálních agentur vůči uchazeči. Uchazeč, který je volný na trhu práce může personální agenturu využít, ale musí počítat s tím, že primárním cílem většiny personálních agentur není najít uchazeči zaměstnání, ale naopak pomoci společnosti, pro kterou agentura pracuje, získat vhodného uchazeče na danou pozici. Armstrong (2015, s. 278) uvádí, že zprostředkovatelské agentury či poradenské agentury mohou uchazeče, kteří se k nim registrují, pozvat na osobní schůzku, a to proto, aby prověřili jejich osobní údaje a dovednosti ještě předtím, než jsou pozváni nebo doporučení k přímému zaměstnavateli.

Koubek (2015, s. 140) jako výhody využití těchto agentur uvádí především větší pravděpodobnost, že společnost, která se přímo zaměřuje na tento typ služeb má větší přehled o trhu práce a vlastní databáze.

### 2.2.1 Typy personálních agentur

Armstrong (2015, s. 281) rozděluje agentury na zprostředkovatelské agentury a poradenské společnosti, které se zaměřují na získávání zaměstnanců. Zatímco se zprostředkovatelské agentury orientují spíše na pozice v administrativě, případně pozice, jakkoliv související s kancelářskou prací. Využívají uchazeče, které mají ve své databázi a dokáží tak fungovat rychle a efektivně. Oproti tomu poradenské společnosti fungují na trochu jiné bázi. Dle Dvořákové (2012, s. 148) se personální agentury mohou dělit na několik typů, a to dle toho, jakým způsobem mohou společnosti, která si jejich služby objedná, pomoci. A především podle toho, jaké pozice pro společnost obsazuje. Rozděluje je na agentury na vyhledávací a výběr, zprostředkovatele práce, outplacementové společnosti a headhuntingové společnosti. Koubek (2015, s. 104) naopak rozděluje agentury pouze na komerční agentury a zprostředkovatele. Hroník (2013, s. 103-104) rozděluje společnosti na firmy, které se zabývají recruitmentem nebo executive search, a společnosti, které do společnosti pronajímají pracovníky. Firmy, které fungují stylem recruitment, se při zadání pozice společnosti, snaží oslovit co největší počet potenciálních kandidátů. K tomuto účelu mnohdy využívají i své databáze, do kterých se jim uchazeči sami mohou hlásit ve chvíli, kdy se rozhlížejí po trhu práce. Společnosti, které fungují tímto způsobem většinou absolvují vlastní výběr kandidátů, a společnosti následně doporučí k přijetí vybrané kandidáty k přijetí. Ovšem rozhodnutí o přijetí nechávají na společnosti, která jim danou pozici zadala. Tento způsob je dle Hroníka nejrozšířenější. Evangelu (2013, s. 11-30) rozděluje pak agentury na agentury práce, které zaměstnávají uchazeče pod jménem agentury a do společnosti ho propůjčují. Dále na personální agentury, které na základě specifikací od klienta vyhledávají, diagnostikují a následně uchazeče představí klientovi, který jim službu zadal. Poradenské agentury specializující se na personální a manažerské audity, provádění assessment a development center, HR interim management a další. Jedním z dalších typů je pak headhunt agentura, specializující se na executive search a personální-vzdělávací agentura.

Hroník (2013, s. 104) k tomu doplňuje, že firmy, které fungují systémem executive search se nesnaží oslovit široký okruh potenciálních kandidátů. Většinou nepracují s uchazeči, kteří jsou volní na trhu práce, ale udržují strategické kontakty s vysoce postavenými lidmi v různých oborech, případně vhodné uchazeče přímo vyhledávají. Tyto společnosti mají zmapovaný trh a často také přehled o kariérním růstu různých klíčových manažerů velkých společností.

Společnosti zabývající se executive search se mohou věnovat třeba jen jednomu specifickému oboru, a v tomto odvětví pak mít velice dobrou síť kontaktů a přehled. Jejich cílem v případě zadání na obsazení volné pozice je tedy přesvědčit uchazeče, který se o práci aktivně neuchází, aby se výběrového řízení u dané společnosti chtěl zúčastnit. Dvořáková (2012, s. 148) s tímto souhlasí a doplňuje, že tyto společnosti poskytují služby na nejvyšší úrovni. A v případě, že dostanou pozici, kterou mají obsadit, postupují podle etického kodexu. Jsou diskrétní a pozici neinzerují. Osoby, které oslovují čerpají buď ze svých databází, přímým oslovením nebo využívají síť svých kontaktů.

Type personálních agentur doplňuje Hroník (2013, s. 104) ještě o dva typy společností, které mohou působit jako externisté při obsazení volného pracovního místa. Patří mezi ně společnosti, které se zabývají zprostředkováním zaměstnanců. Takové firmy na určitý časový úsek a dobu propůjčí zaměstnance do dané společnosti. Zaměstnanec pak není zaměstnancem společnosti, ale zprostředkovatele. Firmě je propůjčen do doby, dokud o něj společnost stojí. Druhým typem společností jsou pak firmy, které zprostředkují pouze kontakty na pracovníky, a to dle zadaných požadavků na profesní způsobilost a kvality. Tyto společnosti neprovádějí výběr zaměstnanců a klientovi pouze předají seznam kontaktů. Společnost si pak výběrové řízení a komunikaci s uchazečem řídí sama.

### **Legislativní rozdělení agentur**

V České republice upravuje existenci agentur Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 181, která byla Českou republikou ratifikována v roce 2000. Podle této úmluvy je za soukromou agenturu práce považována jakákoliv fyzická či právnická osoba, která je nezávislá na státě. Dle této úmluvy se dělí agentury na tři typy:

- soukromé agentury, která spojují uchazeče o zaměstnání a společnosti, bez toho, aniž by se stali zaměstnavatelem;
- soukromé agentury zaměstnávající pracovníky pod sebou, s cílem poskytnout tyto pracovníky třetí straně;
- agentury nabízejí ostatní služby pojící se s trhem práce a zaměstnáváním.

Jak uvádí webové stránky MPSV (2020) v České republice je k dnešnímu dni evidováno celkem 2485 agentur práce. Z toho 695 agentur má povolení pro formu zaměstnávání osob. Zbytek agentur, tedy 1790, má povolení pro formu vyhledávání zaměstnání a zaměstnanců a rovněž poradenskou a informační činnost.

### **2.2.2 Získávání a předvýběr zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur,**

Hroník (2013, s. 108) uvádí několik metod, jakými může společnost získávat zaměstnance. Služby úřadu práce, inzere v médiích, internetové stránky, venkovní inzerce, distribuce letáků, spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi, rekvalifikační střediska, firemní dny, pracovní snídaně či oběd, dny otevřených dveří, doporučení zaměstnancem, sami se hlásící uchazeči, bývalí zaměstnanci, burzy práce, pronájem pracovníků, spolupráce s odbory, spolupráce s městskými a okresními vojenskými správami či spolupráce s personálními agenturami. Brůha (2016, s. 108) pak uvádí, že služby komerčních agentur může společnost využít především ve chvíli, kdy společnost potřebuje kvalifikované pracovníky. Dle Bělohlávka (2016, s. 31) společnosti často využívají headhunterské firmy, tedy personální agentury, a to i přesto, že jejich služby nepatří mezi ty levné. Jako důvod uvádí fakt, že tyto společnosti mají větší přehled na trhu práce a mohou tak společnosti doporučit vhodného uchazeče z řad odborníků. Mimo klasické doporučení také mohou zajistit určitou formu diagnostiky. Koubek (2015, s. 141) toto však částečně rozporuje a obrací se na zahraniční zkušenosti, které ukazují, že agentury práce mají stejné možnosti a využívají stejné metody jako společnosti pro které pracují. V některých případech dokonce menší. Armstrong (2016, s. 276) potvrzuje, že společnosti, které poskytují personální poradenství případně zprostředkování zaměstnání

bývají společnostmi využívány, ale doplňuje tento fakt o to, že je potřeba takovou společnost vhodně zvolit a řádně prověřit referenci od předchozích klientů. Koubek (2011, s. 85) toto potvrzuje a doplňuje, že vhodným předpokladem pro úspěšné fungování takovéto spolupráce mezi společností a personální agenturou, případně zprostředkovatelem, je zásadní, aby si společnost přesně formulovala požadavky, které by měl vhodný uchazeč mít a následně si důsledně prověřila, jestli agentura správně splnila zadání. Uvádí však, že tato metoda získávání zaměstnanců může velmi dobře posloužit v případě, kdy společnost hledá vysoce specializovanou pozici. Agentura tedy může posloužit svou databází a správného uchazeče dodat společnosti v rychlém čase. Armstrong (2015, s. 281) oproti tomu uvádí, že právě zprostředkovatelské agentury bývají rychlé a efektivní, i když nepopírá fakt, že pro některé společnosti mohou být drahé. Dále k tomu Armstrong doplňuje, že pro takovou poradenskou či zprostředkovatelskou agenturu je velmi důležité, aby byla od společnosti důkladně informována o požadavcích na daného uchazeče. Tím se dá pro společnost snížit riziko, že agentura vybere uchazeče, který není vhodný pro danou pracovní pozici.

### **Předvýběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců se prolíná se získáváním zaměstnanců, fáze předvýběru zaměstnanců se tak někdy v odborných publikacích zařazuje k získávání zaměstnanců a jindy k výběru, jak uvádí Koubek (2015, s. 173). Šikýř (2016, s. 103) pak mezi fází získávání zaměstnanců a výběrem vhodných zaměstnanců definuje předběžný výběr, během kterého se společnost rozhoduje o způsobilosti potenciálních uchazečů pro vykonávání dané pozice. Tento předvýběr může zároveň pro personalistu sloužit jako příprava na výběrový pohovor, který pak slouží k doplnění údajů, které rozhodnou o případném budoucím zaměstnání společnosti. Dvořáková (2012, s. 151) s tímto souhlasí a doplňuje, že společnost se ve fázi předvýběru snaží vytipovat užší skupinu uchazečů, které pak pozve do dalšího kola výběrového řízení. Mezi materiály, které společnost dle Dvořákové posuzuje, většinou patří žádost o zaměstnání a životopis. Uvádí rovněž, že balíček materiálů posuzovaných v předvýběru může obsahovat rovněž osobní dotazník, kopie diplomu či vysvědčení, certifikáty, pracovní posudky, reference a případně přehled publikační činnosti. Hroník (2013, s. 139) předvýběrové kolo rovněž nazývá kolem administrativním. A souhlasí s Dvořákovou (2012, s. 151) v tom, že cílem tohoto kola je mezi uchazeči vybrat ty nejuvhodnější, kteří pak pokračují do dalšího kola výběrového řízení. Hroník rovněž zdůrazňuje důležitost minimalizovat subjektivitu v tomto kole výběrového řízení. Armstrong (2015, s. 285) část předvýběru zaměstnanců označuje jako zpracování žádostí uchazečů. V tomto kole by si společnost měla rozčlenit uchazeče do tří kategorií. Na uchazeče, kteří splňují nezbytná kritéria pro vykonávání dané pozice, uchazeče splňující velmi žádoucí kritéria, která jsou pro ně výhodou a díky nimž budou ve výběrovém řízení upřednostňováni a uchazeče splňující žádoucí kritéria. Uchazeči splňující žádoucí kritéria nemusí pro danou pozici být stěžejní, avšak mohou rozhodnout o finálním výsledku v případě, že je větší počet uchazečů, kteří splňují velmi žádoucí kritéria. Hroník (2013, s. 139) říká, že v této fázi výběrového řízení je potřeba dát si pozor na to, aby nebyl zamítnut uchazeč, který má dobré předpoklady pro výkon obsazované pozice. Bělohávek (2016, s. 47) zmiňuje, že biodata, posuzována ve fázi předvýběru, uváděná v dotazníku či životopisu uchazeče jsou velmi důležitá pro předvídání uchazečovy stability a jeho následného působení na dané pozici ve společnosti.

## **2.3 Metodika práce**

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce byla zpracována literární rešerší z odborných publikací a internetových zdrojů, komparací názorů jednotlivých autorů na problematiku personálních agentur a přístupu k výběrovému řízení. První kapitola teoreticko-metodologické části bakalářské práce se věnuje postupům výběrových řízení, a byl v ní rozebrán pohled autorů na výběrová řízení, a to především z pohledu získávání zaměstnanců a jejich následném

vhodném výběru. Druhá část teoreticko-metodologické části je pak orientována přímo na personální agentury. Tedy jejich typy a služby, které agentury na českém trhu práce nabízejí. V této části byl kladen důraz na roli personálních agentur v procesu výběrových řízení.

V první části praktické části bakalářské práce byla představena personální agentura XY. Systém fungování personální agentury, organizační struktura, historie společnosti a předmět podnikání. Tyto informace byly čerpány z interních zdrojů personální agentury XY a jejich webových stránek.

Detailní popis činnosti personální agentury XY a jejího přístupu k potenciálním uchazečům o zaměstnání byl pak popsán na základě polostrukturovaných rozhovorů, a to s konzultantkou agentury, která má na starosti výběrová řízení a operations manažerskou, která zajišťuje fungování celé personální agentury a reportuje přímo majitelce agentury XY.

Pro účely praktické části této bakalářské práce je jako pracovní agentura brána agentura, která se zabývá poradenstvím a zprostředkováním zaměstnání. Nikoliv agentura, která provozuje takzvané agenturní zaměstnávání dle § 308 a 309 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Na přání majitelky personální agentury XY je agentura v celé bakalářské práci anonymizována, a to především pro citlivost údajů a konkurenčním boji, který je mezi personálními agenturami v současné situaci na trhu práce velký.

Rozhovory s respondenty byly provedeny v pondělí 10. 2. 2020 v sídle personální agentury XY na Praze 1. Délka rozhovoru trvala okolo 35 minut. V rozhovoru bylo detailně rozebráno, jak agentura přistupuje k výběrovému řízení na dané pozice. Tedy, jak přistupuje k získávání vhodných uchazečů na dané pozice, a jak následně provádí výběr vhodných kandidátů, které prezentuje klientovi. Další část otázek rozhovorů se pak zaměřovala na komunikaci s uchazeči, kteří ve výběrovém řízení nebyli úspěšní a neprošli tak do dalšího kola ke klientovi. Rovněž je zmíněno, jakým způsobem personální agentura nakládá s uchazeči, které klientovi doporučí. Doslovný přepis rozhovorů je uveden v příloze č. 1.

Pro potřeby komentování výsledků byl vytvořen popis respondentů:

Respondent 1 – operations manažerka personální agentury XY;

Respondent 2 – konzultantka personální agentury XY, která v agentuře působí od roku 2017.

Druhá část praktické části práce byla zpracována na základě dotazníkového šetření, a to s uchazeči, kteří prošli výběrovým řízením pořádaným personální agenturou XY. Konkrétně se jednalo o pozice plant manažer, IT manažer, vedoucí výroby a operátor výroby. Tato část práce byla zpracována koncem ledna a začátkem února roku 2020, kdy byl všem uchazečům, kteří se přihlásili do výběrového řízení na pozice plant manažer, IT manažer, vedoucí výroby a operátor výroby zaslán dotazník, který je přiložen v příloze č. 2. Tyto pozice byly vybrány záměrně, a to proto, že je personální agentura XY obsazovala v roce 2019. Respondenti tak měli výběrové řízení pořádané personální agenturou XY stále v živé paměti a mohli tak přesněji odpovědět na dané otázky. Tyto pozice byly vybrány záměrně, a to tak, aby byly zastoupeny typově všechny pozice, které personální agentury XY běžně obsazuje. Operations manažerka společnosti poskytla pro účely dotazníkového šetření databázi uchazečů, kteří se na dané pozice v roce 2019 hlásili, a kteří podepsali souhlas se shromažďováním osobních údajů dle Zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 (zvané GDPR). Tento dotazník byl následně všem zmíněným uchazečům rozeslán prostřednictvím emailové adresy. Na vyplnění dotazníku měli uchazeči celkem 10 dní.

Celkem bylo rozesláno 137 dotazníků všem uchazečům, kteří se v roce 2019 hlásili na některou z výše uvedených pozic, a to v tomto rozložení:

- 37 dotazníků na pozici plant manager;
- 39 dotazníků na pozici IT manager;
- 21 dotazníků na pozici vedoucí výroby;
- 40 dotazníků na pozici operátor výroby.

Uchazečům vyplnění dotazníku trvalo v průměru 14 minut. Návratnost dotazníků byla celkově 75,9 %, tedy ze 137 dotazníků se vrátilo zpět 104 vyplněných. A to v tomto rozložení:

- 32 dotazníků od uchazečů, kteří se hlásili na pozici plant manager;
- 25 dotazníků od uchazečů, kteří se hlásili na pozici IT manager;
- 20 dotazníků od uchazečů, kteří se hlásili na pozici vedoucí výroby;
- 27 dotazníků od uchazečů, kteří se hlásili na pozici operátor výroby.

Vyhodnocení bylo provedeno prostřednictvím MS Excel. V praktické části práce byla následně provedena syntéza z polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření.

Na základě těchto dotazníků byl zjištěn pohled uchazečů, kteří prošli výběrovým řízením na výše zmíněné pozice, na personální agenturu XY.

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů bylo poté formulováno doporučení na zefektivnění vybraných výběrových řízení pořádaných vybranou personální agenturou.

### 3 Praktická část práce

V praktické části bakalářské práce byl proveden polostrukturovaný rozhovor se zástupci personální agentury. Rozhovor probíhal se zaměřením na průběh výběrového řízení a práci s uchazeči, kteří prostřednictvím této personální agentury prošli výběrovým řízením. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníky byly zaslány uchazečům, kteří se hlásili na pozice plant manažer, IT manažer, vedoucí výroby a operátor výroby v roce 2019, a kteří prošli výběrovým řízením prostřednictvím personální agentury XY. Otázky dotazníku se soustředily především na práci agentury s uchazeči, a to i nad rámec výběrového řízení. Na základě vyhodnocení rozhovorů a dotazníkového šetření bylo následně formulováno doporučení na zlepšení výběrového řízení pořádaného personální agenturou.

#### 3.1 Představení personální agentury XY

Podle XY (2015) společnost vznikla v roce 2015, kdy si jednatelka společnosti rozhodla zařídit licenci a založila personální agenturu pro formu zprostředkování podle § 14 ODST. 1 (vyhledávání zaměstnání a zaměstnanců, poradenská a informační činnost). V roce 2015 pak k sobě přijala ještě jednu kolegyni, současnou operations manažerku, a to prakticky ihned po založení agentury. Současná operations manažerka předtím působila více jak patnáct let na pozicích HR manažerky, senior recruiterky a specialistky vzdělávání, jak uvádí webové stránky agentury (XY, 2020). Dle XY (2020) v té době agentura neměla tolik zakázek, tím pádem byly, současná operations manažerka a jednatelka společnosti, schopny zvládat práci samy. Tímto stylem fungovala agentura až do roku 2016, kdy se tým rozšířil o další tři členky týmu. Agentura do svých řad přijala tři konzultantky, přičemž jedna z nich byla zkušená recruiterka, která pracovala několik let v oblasti automotive. Druhá konzultantka pak nastoupila na junior pozici, a byla najatá pro aktivní vyhledávání kandidátů na sociálních sítích a v databázích. Třetí byla konzultantka, která se nábořem zabývala pouze rok. Potřeba rozšíření týmu vznikla především proto, že počet klientů společnosti vzrostl, a agentura začala intenzivně pracovat pro velkou automotive společnost. Právě toto období bylo pro agenturu stěžejní v tom, jakým směrem se začala profilovat a na jaké pozice se dodnes specializuje. Od této doby se agentura věnuje výběrovým řízením především na pozice v oblasti automotive. V roce 2017 vznikla potřeba najmout člověka, který by se zabýval pouze administrativou, aby se konzultantky mohly plně věnovat vyhledávání vhodných uchazečů, a proto do agentury nastoupila administrátorka na zkrácený úvazek, které je v současné době už zaměstnána na úvazek plný. V roce 2018 a 2019 se pak agentura rozrostla o další konzultantky. Z junior konzultantky, která do agentury nastupovala v roce 2016 se stala zkušenější recruiterka, a agentura tak pro snížení nákladů přijala do svých řad dvě junior konzultantky a další zkušenou recruiterku.

Současná organizační struktura personální agentury XY je uvedeno v XY (2020) a vyplývá z ní, že v personální agentuře k současnému dni pracuje 9 zaměstnanců plus jednatelka společnosti. Celkem má personální agentura tedy 10 členů týmu. O chod společnosti se stará operations manažerka, která má ve své kompetenci rozdělení práce mezi konzultantky, komunikaci s klienty a celkově zašití fungování celého týmu. Jednatelka společnosti se pak stará o obchodní záležitosti, vystavování faktur klientům a obchodní jednání. V týmu agentury je zaměstnána jedna administrátorka, která má na starosti veškerou administrativu spojenou s chodem agentury a marketing spojený se společností. Zbytek týmu tvoří konzultantky, které se zabývají čistě organizací výběrového řízení. Jak uvádí XY (2020) z agentury za celou její dobu působení na českém trhu, nikdo z konzultantek neodešel. Agentura se tak od samého začátku formuje a rozvíjí se stejnými konzultantkami.

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, nemá agentura nastaveny všechny procesy jako je většinou mívají firmy, které působí na trhu delší dobu. I přesto má agentura stručně



vypsane směrnice, které konzultantky podepsaly buď při nástupu do agentury nebo po jejich vytvoření. Jak uvádí tyto směrnice XY (2020) jejich pravidelná aktualizace probíhá vždy s koncem roku, přičemž novou verzí směrnic, které určují některé interní procesy a postupy agentury, podepisují všechny zaměstnankyně vždy se začátkem nového roku. Tato bakalářská práce tedy vychází z aktualizovaných směrnic podepsaných v lednu 2020. Tyto směrnice upravují například práci s uchazečem a zpracování osobních údajů, tak aby vše bylo v souladu se Zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679, tedy GDPR. Mimo zpracování osobních údajů určují směrnice agentury XY (2020) jakým způsobem mají konzultantky inzerovat pracovní pozici zadanou od klienta, jaké formy mohou využít a v jakém formátu má být inzerát vystaven na webových stránkách společnosti.

Z XY (2019) vyplývá, že mezi nejčastější obsazované pozice patří operátoři výroby, vedoucí výroby a logistiky, IT manažeři, plant manažeři a drobné administrativní pozice, především na zkrácený úvazek. Těmto pozicím a oblastí automotiv se agentura věnuje napříč Českou republikou, a ráda by v roce 2020 expandovala i na Slovensko, jak je uvedeno v plánu společnosti pro rok 2020/2021(2020).

Jak je uvedeno na webových stránkách společnosti (XY, 2020) personální agentura XY má jako hlavní předmět podnikatelské činnosti především personální poradenství, a nabízí svým klientům několik služeb. Tyto služby rozděluje společnost XY dle toho, jestli jsou poskytovány firmám, které mají zájem o obsazení volné pozice nebo jednotlivcům, kteří hledají vhodné pracovní místo.

Webové stránky agentury (XY, 2020) nabízí pro společnost nabízí tyto služby:

- obsazení volné pozice;
- vytvoření kompetenčního modelu pozice;
- tvorbu inzerce;
- přímé vyhledávání vhodných uchazečů na sociálních sítích a v databázích;
- externí provedení výběrového řízení;
- asistentce hiring manažerovi při výběrovém řízení;
- přípravu assesment centra;
- přípravu development centra;
- testování uchazečů ve znalosti angličtiny, němčiny, španělštiny a italštiny;
- psychodiagnostiku uchazeče.

Tyto služby nemá agentura XY na svých webových stránkách (XY, 2020) naceněné. Dle interních dokumentů agentury XY (2020) se k cenám přistupuje individuálně, na základě obchodního jednání jednatelky společnosti s klientem. V případě, že klient o některou ze služeb projeví zájem, jednatelka společnosti připraví individuální nabídku, a to tak, aby byla přímá na míru společnosti, jež služby poptává.

Webové stránky agentury (XY, 2020) nabízí pro jednotlivce pak tyto služby:

- **registrace do databáze agentury;** tato služba je pro všechny uchazeče zcela zdarma, v případě, že se uchazeči registrují mohou být osloveni konzultantkami za předpokladu, že se objeví pozice, která je pro ně vhodná;
- **odebírání newsletteru;** v němž mohou uchazeči najít pozice, které agentura aktuálně obsazuje plus tipy z prostředí trhu práce, tato služba je rovněž zcela zdarma;
- **úprava životopisu;** jeho aktualizace nebo vytvoření, tato služba je zdarma pro uchazeče, kteří prošli výběrovým řízením u agentury XY, pro ostatní je služba zpoplatněna jednorázovým poplatkem 700 Kč;
- **vytvoření nebo úprava LinkedIn profilu;** tato služba je zpoplatněna pro všechny, jednorázovým poplatkem 700 Kč;

- **příprava na výběrové řízení;** službu agentura nabízí za hodinovou sazbu 500 Kč/hod, a její průběh záleží na individuální domluvě konzultanta s uchazečem;
- **pohovor na zkoušku;** je zpoplatněn jednorázovým poplatkem 1000 Kč, a jeho délka je 1h;
- **příprava na assesment centrum;** délka přípravy závisí na individuální domluvě, hodinová sazba pro konzultanta agentury je 700 Kč;
- **příprava na development centrum;** cena je v tomto případě individuální.

Nad rámec mohou klienti agentury XY také využít služeb psychologa či kouče. Službu kouče mohou klienti využít například v situaci, kdy potřebují provést celým průběhem výběrového řízení. V případě rodičů, vracejících se po rodičovské dovolené do práce, jim kouč může pomoci s orientací na trhu práce. Cenu těchto služeb agentura XY na svých webových stránkách (XY, 2020) neuvádí. Pouze zmiňuje, že se jedná o služby jejichž cena je probírána individuálně na základě přesnější specifikace klienta a po individuální domluvě. Jak uvádí interní dokumenty personální agentury XY (2018) na některé z těchto služeb má agentura nasmlouvané externí spolupracovníky. A to především na služby kouče a psychologa.

## 3.2 Vyhodnocení šetření

V této podkapitole bakalářské práce je vyhodnoceno dotazníkové šetření s uchazeči a rozhovory s konzultantkami agentury XY. Jako první jsou vyhodnoceny rozhovory, které probíhaly s operations manažerkou a konzultantkou personální agentury, které jsou shrnuty a rozčleněny do několika bodů dle průběhu výběrového řízení. Tyto body jsou: informace o pozici, získávání zaměstnanců, komunikace s uchazeči, výběrový pohovor, zpětná vazba a celkové zhodnocení výběrového procesu. Následně je provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření s uchazeči, kteří v roce 2019 prošli výběrovým řízením u personální agentury XY. Výsledky z dotazníkového šetření jsou následně porovnány s výsledky rozhovorů.

### 3.2.1 Výběrové řízení z pohledu konzultantek personální agentury

Tato část bakalářské práce se věnuje pohledu zaměstnanky personální agentury na výběrová řízení, která konají na různé pozice, a přichází tak do kontaktu s různými typy uchazečů. Jednou z respondentek je operations manažerka, která má na starosti chod agentury a komunikaci s klienty. Druhou respondentkou pak konzultanka, která má na starosti zadaná výběrová řízení.

#### Informace o pozici

Agentura vychází z informací, které dostane od klienta. Děje se tak většinou prostřednictvím inzerce nebo klasického popisu pozice, které klient agentuře poskytne. Operations manažerka následně pozici zadá konzultantkám, které mají příležitost sepsat doplňující otázky k pozici, které poté operations manažerka předává klientovi. Je zcela na konzultantkách, jakým způsobem informace o pozici nastudují, a jaké doplňující otázky zvolí. V tomto jim dává vedení agentury svobodu, jak uvedla respondentka 1. Respondentka 2 pak doplnila, že ona z pozice externistky nemůže mít o zadané pracovní pozici takové informace jako by měla, kdyby pro klienta pracovala interně. A občas se tak stane, že uchazeč během pohovoru položí otázku, na kterou nezná odpověď, v takovém případě se snaží zjistit tuto informaci zpětně. O výběrovém řízení konzultantky uchazečům informace dávají, ale jen za předpokladu, že tyto informace mají.

#### Získávání zaměstnanců

Jako zdroj získávání uchazečů využívá personální agentura XY několik možností, přičemž většina metod, které uvedly respondentky, odpovídá názorům autorů odborných publikací na zdroje získávání zaměstnanců, které jsou uvedené v teoretické části bakalářské práce.

Hlavním zdrojem je dle respondentky 1 i respondentky 2 především inzerce, a to nejen na webových stránkách společnosti, ale také na inzertních serverech. Agentura využívá, jak menší neplacené servery, jako příklad uvedla respondentka 2 flek.cz, volnamista nebo indeed, tak větší placené inzertní servery, kde respondentka 2 uvedla jobs.cz. Pokud chce konzultantka inzerovat zadanou pracovní pozici na placeném inzertním serveru, konzultuje to s operations manažerkou. Pokud personální agentura nemá dostatek vhodných uchazečů, které by mohla prezentovat vyhledává vhodné profily v databázích nebo napřímo oslovuje kandidáty na sociálních sítích. Jednou z často využívaných sociálních sítích je LinkedIn, kde agentura kandidáty aktivně oslovuje. Jednou z dalších metod je placená reklama na seznam.cz, kterou ale agentura využívá jen občas, v případě, že potřebuje pozici obsadit rychle nebo pokud obsazuje nižší pozice jako je například operátor výroby. U vyšších pozic se oproti tomu agentuře osvědčilo využívat networkingu a udržování dobrých vztahů s uchazeči, se kterými se konzultantky setkaly během svého působení v oblasti lidských zdrojů. Jako jednu z posledních pak respondentka 1 uvedla doporučení od známého, kamaráda nebo člena rodiny, který již měl s agenturou zkušenost. Poslední možností v získávání zaměstnanců pro výběrové řízení pořádané personální agenturou je dle respondentky 1 situace, kdy s žádostí o pomoc s hledáním práce kontaktuje uchazeč přímo agenturu. Při této situaci je ve většině případech uchazeč nasměrován do databáze, aby mohl být osloven, pokud by se objevila pozice, které pro něj může být zajímavá. Ovšem dle respondentky 1 je hledání vhodného zaměstnání pro uchazeče složitější, protože agentura se specializuje jen na pár pozic v oblasti automotive, a tak není možné vyhovět všem žadatelům.

### **Komunikace s uchazeči**

Tato část sleduje, jakým způsobem agentura v průběhu celého výběrového řízení komunikuje s uchazeči, a to nejen po zaslání dokumentů potřebných pro výběrové řízení, ale také v průběhu celého výběrového řízení, případně po jeho ukončení. V příloze jsou pak přiloženy emaily, které personální agentura XY zasílá uchazečům. V příloze č. 3 email, který agentura posílá uchazečům, kteří neprošli preselekcí a v příloze č. 5 a č. 7 email, který agentura posílá uchazečům, kteří neuspěli po pohovoru buď u agentury nebo u klienta. Konzultantky, které se o dané výběrové řízení starají a zajišťují veškerou komunikaci s uchazeči přihlášenými na vybranou pozici, vybírá operations manažerka. A jsou vybrány tak, aby se každé zadané pozici věnovaly vždy dvě konzultantky. Tím je zajištěna zastupitelnost a lepší komunikace s uchazeči. Jakým způsobem si mezi sebou práci a komunikaci konzultantky rozdělí, je čistě na jejich domluvě. Dle respondentky 2 je vždy jedna z konzultantek více v pozadí a zajišťuje například pouze komunikaci s uchazeči, kteří nepostoupili do dalšího kola. Druhá konzultantka se pak věnuje pohovorům, a je ve výběrovém řízení aktivnější. V případě dovolené, nemoci či nepřítomnosti hlavní z konzultantek jí v pohovorech zastoupí ta, jež měla na starosti pouze administrativu spojenou s výběrovým řízením. Respondentka 2 přiznává, že ne vždy je tato zastupitelnost ideální, především proto, že druhá konzultantka nemívá o pozici tak detailní informace jako konzultantka hlavní.

**Kontaktování uchazeče po zaslání dokumentů** – Pokud se uchazeč přihlásí na inzerovanou pozici, snaží se ho agentura kontaktovat, co nejdříve, jak se shodují obě respondentky. V agentuře je pak nepsané pravidlo, že by měl být každý uchazeč kontaktován nejpozději do 10 pracovních dní, a to i v případě, že jeho profil není vhodný pro pokračování ve výběrovém řízení. Respondentka 1 ovšem přiznává, že jsou situace, kdy tento čas není dodržen, a jako příklad uvádí například období vánočních svátků. A dodává k tomu, že v této oblasti má agentura mezery a bylo by potřeba zlepšit dobu od obdržení uchazečových dokumentů po jeho kontaktování, a to především v případě uchazečů, u kterých se agentura rozhodne, že nebudou pozváni k osobnímu setkání. Respondentka 2 pak uvedla, že rychleji kontaktuje uchazeče, jejichž profil se jí jeví zajímavý. A oproti tomu uchazeči, u kterých není přesvědčená nebo ví,

že jejich profil nebude postupovat do dalšího kola kontaktuje většinou později. V případě, že se uchazeč přihlásí na pozici, na kterou se nehodí a agentura s ním nebude dělat pohovor nebo ho vyřadí po pohovoru, nabídne mu rovněž registraci do databáze, aby mohl být agenturou kontaktován v případě vhodnější pozice k jeho profilu.

**Kontaktování uchazeče v průběhu výběrového řízení** – Dle respondentek jsou konzultantky s uchazeči v kontaktu nejvíce na úplném začátku výběrového řízení, tedy ve fázi předvýběru a domluvy prvního kola pohovoru. Následně, pokud uchazeč úspěšně projde pohovor s agenturou, je prezentován klientovi, který se o zbytek komunikace stará sám za předpokladu, že si uchazeče vybraného agenturou chce pozvat do výběrového řízení. Pokud o uchazeče klient nemá zájem, agentura ho kontaktuje a sdělí mu tuto informaci a poskytne mu zpětnou vazbu, která je detailněji rozebrána níže.

**Kontaktování uchazeče po ukončení výběrového řízení** – Respondentky uvedly, že uchazeče po ukončení výběrového řízení kontaktují, aby jim sdělily zpětnou vazbu. A to i v případě, že není pozitivní. Zároveň se snaží uchazeče nasměrovat do databáze, aby je mohly v případě otevření obdobné nebo pro uchazečův profil více vyhovující pozice kontaktovat. Respondentka 2 však nevyklučuje, že v případě většího množství uchazečů, se na nějakého uchazeče může zapomenout. Pokud se jedná o uchazeče, kteří neprošli prvním kolem pohovoru, konzultantky je většinou zamítají prostřednictvím emailu, který je uveden v příloze č. 5. Současně s tímto emailem uchazeči poskytují zpětnou vazbu, i když ve většině případů spíše obecnou. A to proto, že pokud uchazeč stojí o zpětnou vazbu detailnější, může agenturu kontaktovat. V případě, že uchazeč uspěje ve výběrovém řízení a nastoupí na pozici, agentura uchazeče kontaktuje během jeho zkušební doby, aby ověřila spokojenost a mohla předcházet případným problémům, které mohou během adaptace nastat.

### **Výběrový pohovor**

Agentura využívá pro výběr uchazečů, které prezentuje klientovi, výběrový pohovor. Jak uvádí teoretická část, tento způsob výběru zaměstnanců je nejčastější a nejvíce užívaný. Délka pohovoru je dle respondentek různá, přičemž záleží hodně na obsazované pozici a na typu uchazeče, který se na pozici přihlásil. Někteří uchazeči jsou více upovídání, někteří méně. Dle respondentek pohovor trvá vždy minimálně třicet minut. Průměrný čas pak respondentky uvádí okolo čtyřiceti minut. Pohovor začíná uvedením uchazeče do kanceláře, kde má uchazeč vždy nachystanou vodu a je mu nabídnut čaj nebo káva. Následný průběh pohovoru si konzultantky určují samy, na základě svých zkušeností a potřeby. Většinou však projdou s uchazečem jeho představy o pozici a jeho očekávání, následně jsou probrány uchazečovy zkušenosti a důvody odchodů z předchozích zaměstnání. Na konci pohovoru se pak, pokud to pozice vyžaduje, vyzkouší uchazečovy jazykové dovednosti. Většinou krátkým hovorem v požadovaném jazyce. Po konci pohovoru se konzultantka rozloučí s uchazečem s příslibem, že bude kontaktován, jakmile bude mít konzultantka informace od klienta nebo bude rozhodnuto o dalším postupu. Během pohovorů se konzultantky snaží dát rovněž uchazečům zpětnou vazbu na jejich životopis, a to alespoň částečnou. Každá konzultantka k tomu však přistupuje jinak. Pokud si uchazeči vyberou tuto službu přímo na stránkách společnosti, věnují se konzultantky této části na konci pohovoru.

### **Zpětná vazba pro uchazeče o zaměstnání**

Respondentky uvedly, že se snaží všem uchazečům poskytovat zpětnou vazbu. Pokud si uchazeč vysloveně nevybere službu úprava životopisu nebo příprava na pohovor, snaží se uchazeči dát zpětnou vazbu na životopis pouze v případě, že tam má vyloženě nějakou chybu nebo by ho některá z uvedených informací v životopise mohla poškodit v dalších fázích výběrového řízení. Na podávání zpětné vazby na první výběrový pohovor nebo zpětné vazby na uchazečův životopis nemá agentura stanovený postup, který by všechny konzultantky

dodržovaly. Každá konzultantka tak k této zpětné vazbě přistupuje dle svého uvážení a vychází z dané situace a potřeb uchazeče, jak uvedla respondentka 1. Další zpětnou vazbu, kterou agentura uchazečům poskytuje, je na konci výběrového řízení, kdy se snaží každého uchazeče informovat o výsledku výběrového řízení. Především prostřednictvím emailu.

### **Doplňkové služby agentury**

Na stránkách personální agentury XY jsou uváděny doplňkové služby, které agentura nabízí uchazečům o zaměstnání. Respondentky uvedly, že nejčastěji je využívána služba úpravy životopisu, příprava na pohovor nebo zakládání či úprava LinkedIn profilu. Zároveň v rozhovoru uvedly, že služby uchazečům aktivně nenabízí, protože na to často nezbývá čas. I když si uvědomují, že by mohly tyto služby více propagovat. Vzhledem k tomu, že se jedná o činnost, která pro uchazeče může být přidanou hodnotou, kterou by při výběrovém řízení přímo u klienta nezískali. Respondentka 2 však uvedla, že pokud jí projde rukama uchazeč, který má potenciál a není ve výběrovém řízení úspěšný, v některých případech se pak snaží takového uchazeče kontaktovat a nabídnout mu doplňkové služby, které by mu mohli pomoci s uplatněním na trhu práce nebo jeho rozvojem. Služby kouče nebo psychologa jsou dle respondentek využívány velmi zřídka. Respondentka 1 tento fakt přisuzuje především tomu, že tyto služby by uchazeč primárně nehledal na stránkách personální agentury.

### **Celkové zhodnocení výběrového řízení a komunikaci s uchazeči**

Obě respondentky uvedly, že i přes některé nedostatky, jako je občasné zapomenutí informovat uchazeče nebo podání dostatečné zpětné vazby, vnímají jako pozitivum přátelské prostředí, které uchazečům při osobním pohovoru vytváří. Věří, že právě toto uvolněné prostředí může uchazečům pomoci zbavit se strachu z výběrového řízení, více se uvolnit a být tím pádem více autentičtí. Zároveň může být dle respondentek zajímavá skutečnost, že o společnosti, ve které je obsazované místo, získají více informací ještě předtím, než do této společnosti jdou na osobní schůzku.

#### **3.2.2 Výběrové řízení z pohledu uchazečů o zaměstnání**

Tato část je zaměřena na uchazeče, kteří prošli výběrovým řízením na jednu z uvedených pozic. Na základě jejich zkušeností tak mohou ohodnotit personální agenturu. Její přístup k organizaci výběrového řízení a komunikaci s uchazeči. Na základě dotazníku, který je uveden v příloze č. 2 bylo vyhodnoceno několik oblastí. Některé z těchto oblastí jsou pak porovnány s výsledky rozhovorů se zaměstnankyněmi agentury XY. Návratnost dotazníků byla 75,9 %. Ze 137 dotazníků se tak vrátilo zpět 104 vyplněných.

#### **Získávání zaměstnanců**

První vyhodnocovanou oblastí je způsob, jakým se uchazeči k personální agentuře XY dostali, a jak se dozvěděli o výběrovém řízení na danou pozici. Případně jestli se výběrového řízení u nějaké personální agentury účastnili již dříve nebo se s personální agenturou setkali poprvé. Na otázku č. 4 „Využil/a jste personální agentury při hledání práce poprvé“ odpovědělo 51 % respondentů kladně. Tedy 53 uchazečů se s výběrovým řízením pořádaným personální agenturou setkalo poprvé. Oproti tomu 49 % uchazečů se s některou z personálních agentur setkalo již dříve.

Uchazeči následně měli možnost v otázce č. 5 „Jak jste se o personální agentuře XY dozvěděl/a“ vybrat z jakého zdroje se o agentuře dozvěděli. Uchazeči vybírali pouze jednu odpověď, zároveň měli možnost zvolit odpověď vlastní v případě, že by v této otázce nenašli způsob, jakým se o agentuře dozvěděli. Odpovědi respondentů jsou seřazeny dle četnosti:

- prostřednictvím inzerované pracovní pozice – 37,5 %;
- sociální sítě (Facebook, Instagram, LinkedIn) – 25 %;

- prostřednictvím známého, kamaráda, člena rodiny – 18,3 %;
- webové stránky personální agentury XY – 10,6 %;
- jiné – 8,7%.

Mezi jiné zařadili respondenti tyto způsoby: reklama na seznam.cz, agentura oslovila uchazeče napřímo a jako poslední uváděná možnost bylo přečtení pozice v newsletteru, který agentura každý měsíc zasílá.

Z toho vyplývá, že nejčastějším způsobem se uchazeči k personální agentuře dostali prostřednictvím inzerované pracovní pozice.

### **Informace o postupu výběrového řízení a obsazované pozici**

Jak je uvedeno v teoretické části, informovanost uchazeče a průběh výběrového řízení může mít zcela zásadní vliv na jeho rozhodnutí a následný dojem ze společnosti. Obzvláště v dnešní době, kdy mají uchazeči spoustu možností uplatnění na českém trhu práce, je zanechání dobrého dojmu z výběrového řízení velmi důležité. Další vyhodnocovanou oblastí je tak informovanost uchazečů o výběrovém řízení a pozici, na kterou se hlásili. První otázkou v této oblasti je otázka č. 11, která se zaměřuje na informovanost uchazečů o celém výběrovém řízení. O postupu výběrového řízení bylo dostatečně informováno 65,4 % uchazečů. Zbytek respondentů uvedlo nedostatečnou informovanost. Tito respondenti, tedy 36 respondentů, pak odpovídalo na navazující otázku č. 12, která byla rovněž volná. V této otázce měli respondenti, kteří měli dojem z nedostatečné informovanosti o postupu výběrového řízení, možnost vypsát, jaké informace jim chyběly. Téměř u všech respondentů se objevovaly tyto odpovědi: délka výběrového řízení, datum ukončení výběrového řízení, počet kol výběrového řízení. Mezi méně časté odpovědi pak patřilo: jaká je ve výběrovém řízení konkurence, a o jakou společnost se jedná. Vzhledem k velkému počtu respondentů, kteří v otázce č. 11 uvedli, že nebyli dostatečně o postupu výběrového řízení informováni, má personální agentura XY velký prostor pro zlepšení v této oblasti.

Další otázka dotazníku v této oblasti se zaměřovala na informovanost uchazečů přímo o pozici, na kterou se hlásili. O pozici se dozvědělo všechny potřebné informace 61,5 % respondentů. Uchazeči, kteří o pozici nebyli dostatečně informováni, pak v otázce č. 17 mohli volnou odpovědí vypsát, jaké informace jim chyběly. Na otázku č. 17 odpovídalo celkem 40 respondentů. Výsledky volných odpovědí v otázce č. 17 byly rozděleny dle pozic, na kterou se respondenti hlásili. U pozice plant manažer uchazeči nejvíce postrádali podrobnosti o pozici, finančním ohodnocení, komu budou reportovat. Část respondentů pak uvedla, že konzultantka nebyla schopná odpovědět na téměř žádné otázky, které jí byly položeny. Uchazečům, jež se hlásili na pozici IT manažer chyběly rovněž nejvíce informace o mzdě. Následně pak o pracovní době, bonusovém systému, odpovědnostech IT manažera ve společnosti, velikosti týmu a technické specifikace pozice. Několik uchazečů uvedlo, že konzultantka neměla téměř žádné informace o pozici a oblasti IT ani trošku nerozuměla. Jeden uchazeč pak postrádal informaci o tom, z jakého důvodu odešel jeho předchůdce. Uchazeči na pozici vedoucí výroby pak nejvíce postrádali informace o rozložení týmu, a ze všech vybraných pozic byli s informovaností nejvíce spokojeni. Pokud uchazečům na pozici operátor výroby chyběla informace o pracovní pozici, pak uvedli pouze informace o mzdě a bonusech. Bez ohledu na pozici tak mezi jednu z nejčastějších uváděných odpovědí bylo postrádání informace o mzdovém ohodnocení.

### **Komunikace personální agentury**

Další vyhodnocovanou oblastí je komunikace personální agentury s uchazeči. Vyhodnocováno bylo, jak rychle agentura kontaktuje uchazeče poté, co agentuře zašlou dokumenty potřebné pro zahájení výběrového řízení. A následně jakým způsobem kontaktuje uchazeče po ukončení

výběrového řízení. Částečně je také informace o tom, jakým způsobem agentura kontaktuje uchazeče, rozebrána v části o zpětné vazbě. Otázka č. 10 zkoumala, jak rychle od prvního kontaktování či zaslání dokumentů se uchazečům ozval někdo z agentury. Odpovědi jsou řazené dle četnosti:

- 2 – 5 dní – 41,3 %;
- 5 – 10 dní – 28,8 %;
- 1 – 2 dny – 16,3 %;
- 10 dní a více – 13,5 %.

Otázka č. 23 měla za cíl zjistit, jestli se agentura s uchazeči spojila i po ukončení výběrového řízení. Většina respondentů, tedy 62,5 %, uvedla, že je nikdo po ukončení výběrového řízení nekontaktoval. Pouze s 37,5 % uchazeči se někdo z agentury spojil i po skončení výběrového řízení. Otázka č. 24 pak navazovala na předchozí otázku, a zjišťovala, za jakým účelem se agentura s uchazeči spojila. Na tuto otázku odpovídalo 39 respondentů, kteří v otázce č. 23 odpověděli kladně. Agentura tyto uchazeče kontaktovala z těchto důvodů:

- s nabídkou jiné pozice – 69,2 %;
- s ověřením spokojenosti na dané pozici – 17,9 %;
- s nabídkou doplňujících služeb – 10,2 %;
- jiné (s doporučením uchazečů na jinou agenturou obsazovanou pozici) – 2,7 %.

Uchazeči, kteří byli personální agenturou kontaktováni i po ukončení výběrového řízení, hodnotili personální agenturu vyšším počtem bodů než uchazeči, které personální agentura nekontaktovala. Kontaktovaní uchazeči agenturu ohodnotili průměrně 8,17 body. Oproti uchazečům, které agentura nekontaktovala. Tito uchazeči dali agentuře průměrně pouze 6,83 bodů.

### **Výběrový pohovor**

Tato část hodnotí, jakým způsobem byli uchazeči spokojeni s konzultantem, se kterým se setkali během výběrového pohovoru. A zároveň zjišťuje, jak dlouho schůzka uchazeče s konzultantem probíhala. Otázka č. 18 „Jak byste konzultanta/ku personální agentury při výběrovém pohovoru zhodnotil/a?“ byla otázka volná. Uchazeči tak mohli maximálně 500 slovy popsat konzultanta a zhodnotit jeho přístup. Vzhledem k zachování anonymity nebylo rozlišováno, s jakým konzultantem se uchazeč setkal. A to i vzhledem k tomu, že cílem této práce je hodnotit přístup celé personální agentury, nikoliv jednotlivce. Respondenti se v této části dotazníku, i přes výše zmíněný limit slov, příliš nerozepisovali, a ve většině případů popsali konzultanta jen několika slovy. Většina respondentů hodnotila konzultantku, se kterou měla výběrový pohovor kladně. Nejčastěji slovy milá, profesionální, příjemná, vstřícná. Část respondentů pak konzultantku hodnotila neutrálně, průměrně, ale i přesto sympaticky. Mezi hodnocením uchazečů se však objevila i negativní zkušenost s konzultantkou agentury XY. Několik respondentů uvedlo, že jim konzultantka nebyla schopná dát dostatek informací o pracovní pozici, i přesto, že byla milá působila neinformovaně a nedokázala zodpovědět otázky. Další část respondentů pak uvedla, že jim konzultantka přišla příliš mladá a nezkušená, na to, aby zvládla udělat kvalitní pohovor. A v roli personalistky jim nesedla. Nejmenší část respondentů pak konzultantku popsala jako arogantní, moc rychlou nebo neaktivou.

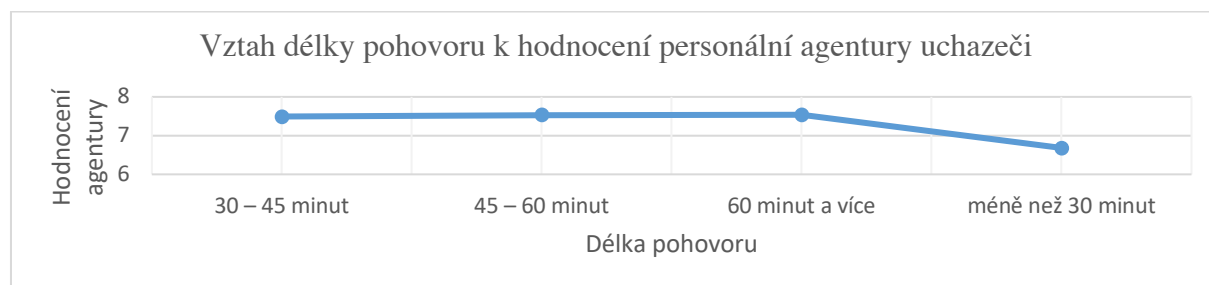
Otázka č. 15 „Jak dlouho trvala schůzka s konzultantem personální agentury XY“ pak zjišťuje, jak dlouho probíhal výběrový pohovor a jestli byl uchazečům věnován dostatečný prostor.

Odpovědi jsou opět seřazeny dle četnosti:

- 30 – 45 minut – 37,5 %;
- 45 – 60 minut – 28,8 %;
- méně než 30 minut – 21,2 %;
- 60 minut a více – 12,5 %.

Jak je uvedeno v teoretické části práce, délka výběrového pohovoru by se měla pohybovat v rozpětí půl hodiny až hodiny, a to v závislosti na náročnosti a typu obsazované pozici. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 21,2 % uchazečů, kteří se účastnili výběrového řízení u personální agentury XY, se setkala s výběrovým pohovorem kratším než 30 minut. Agentura by se v tomto případě měla zaměřit na to, aby věnovala všem uchazečům minimálně 30 minut času, a uchazeč tak odcházel ze schůzky spokojený. Jak je vidět na grafu č. 1, uvedeném níže, uchazeči, kteří na schůzce strávili doporučenou dobu hodnotili agenturu v průměru lépe než uchazeči, kteří na schůzce strávili méně než 30 minut. Uchazeči, kteří na osobní schůzce strávili méně než 30 minut hodnotili agenturu průměrně známkou 6,7. Zatímco u uchazečů, kteří na pohovoru strávili více jak 30 minut je průměrné ohodnocení okolo 7,5. Tato data vychází z otázky č. 15, která zkoumala, jak dlouhou dobu uchazeči strávili na osobní schůzce v agentuře, a z otázky č. 25 ve které uchazeči hodnotili personální agenturu body v rozpětí 1 až 10. Přičemž známka 10 byla naprostá spokojenost s agenturou a 1 naprostá nespokojenost.

Graf 1 Vztah délky pohovoru k hodnocení personální agentury uchazeči



Zdroj: vlastní zpracování

### Zpětná vazba

Otázky na zpětnou vazbu, kterou uchazeči dostali od agentury v průběhu výběrového řízení, byly rozděleny na dvě části. První otázkou, byla otázka č. 13, která se zabývala zpětnou vazbou na uchazečův životopis. Respondenti odpovídali, zda dostali zpětnou vazbu na jejich životopis. Přičemž 54 respondentů na tuto otázku odpovědělo kladně. Zbytek respondentů zpětnou vazbu nedostalo. Na tuto otázku navazovala otázka č. 14, která byla určena pouze respondentům, kteří v otázce č. 13 odpověděli kladně. Otázka č. 14 směřovala k informaci, jestli byli uchazeči se zpětnou vazbou spokojeni. Na tuto otázku odpovídalo 54 respondentů. Pouze tři respondenti uvedli, že pro ně zpětná vazba nebyla dostatečná.

Druhá část otázek na zpětnou vazbu se zaměřovala na zpětnou vazbu poskytnutou po ukončení výběrového řízení, a to bez ohledu na to, v jaké fázi výběrového řízení uchazeč skončil či jestli nakonec na danou pozici nastoupil. Otázka č. 20 tak zjišťovala, jestli uchazeči zpětnou vazbu po ukončení výběrového řízení dostali. Kladně odpovědělo 94,2 % uchazečů. Pouze 6 respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu nedostali. Na otázku číslo 20 navazovala otázka č. 21, jejíž cílem bylo zjistit, jestli pro uchazeče byla zpětná vazba dostačující. Na tuto otázku odpovídalo 98 respondentů, tedy všichni, kteří v otázce číslo 20 odpovídali kladně. Se zpětnou vazbou bylo z 98 respondentů spokojeno 68,4 %. Zbytek uchazečů, kteří se zpětnou vazbou spokojeni nebyli odpovídali na otázku č. 22. K otázce č. 22 byla rovněž dána volná odpověď, a respondenti tak měli možnost popsat důvod nespokojenosti se zpětnou vazbou vlastními slovy. Mezi nejčastější důvody nespokojenosti se zpětnou vazbou řadili uchazeči především nedostatečnou informovanost o tom, proč byli zamítnuti a jasný důvod proč nebyli vybráni. Respondentům rovněž vadilo používání klišé frázi o tom, že byl do dalšího kola vybrán lepší uchazeč. A několik respondentů uvedlo, že jim nebylo dané žádné doporučení, co mohou udělat



v příštím výběrovém řízení lépe. Jeden respondent pak uvedl, že mu chyběla informace o tom, jak mu může agentura dále pomoci. Další respondent pak vyjádřil pochybnost o tom, jestli s ním agentura jednala upřímně a na rovinu.

### **Doplňkové služby**

Personální agentura XY na svých webových stránkách nabízí několik typů doplňkových služeb, pro uchazeče hledající zaměstnání nebo zájemce, kteří se teprve rozhlíží po trhu práce, a potřebují odborné rady. Služby, které agentura nabízí jsou popsány výše. Otázka č. 6 v dotazníku směřovala k informaci, jestli si uchazeči hledající zaměstnání zjišťují doplňkové služby či nikoliv. Respondentů, kteří uvedli, že si doplňkové služby nezjišťovali bylo 76 %.

Na otázku č. 6 navazovala doplňující otázka pro uchazeče, kteří v otázce č. 6 odpověděli, že si informace o doplňkových službách, které agentura nabízí, zjišťovali. Respondentů, kteří odpovídali na otázku č. 7 „Pokud ano, jaké služby personální agentura nabízela“ bylo celkem 25. Odpověď byla volná, a uchazeči si nejčastěji vzpomínali na tyto služby: úprava životopisu, pomoc s úpravou nebo založením profilu na LinkedIn, konzultace, přihlášení do databáze, přípravu na pohovor nebo assesment centrum, možnost přihlásit se k odběru newsletteru. Tři respondenti si na doplňkové služby už nepamatovali, a to i přesto, že si je zjišťovali. Nejméně často pak respondenti uváděli přípravu na development centrum, překlad životopisu do anglického jazyka a vyhledání pozic na míru. Služby kouče nebo psychologa, které agentura rovněž nabízí, nezmínil nikdo z respondentů.

Otázka č. 8 pak zjišťovala, kolik uchazečů využilo doplňkové služby nabízené agenturou. Tato otázka byla položena všem respondentům bez ohledu na to, jak odpověděli na otázku č. 6. Doplňkové služby personální agentury XY využilo pouze 14 respondentů. Tito respondenti následně odpovídali na otázku č. 9, které ze služeb agentury využili. Výsledky této otázky jsou seřazeny dle četnosti, vzhledem k nízkému počtu respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali není uveden procentuální podíl:

- úprava životopisu – 6 respondentů;
- vytvoření LinkedIn profilu – 2 respondenti;
- úprava LinkedIn profilu – 2 respondenti;
- překlad životopisu do anglického jazyka – 1 respondent;
- vyhledání pozic na míru – 1 respondent;
- registrace do databáze – 1 respondent;
- příprava na pohovor, vyhledání pozic a úprava životopisu – 1 respondent.

Z této části dotazníkového šetření vyplynulo, že uchazeči mají velmi malý přehled o tom, jaké doplňkové služby agentura nabízí. A agentura tak plně nevyužívá svou přidanou hodnotu, kterou může uchazečům nabídnout

### **Celkové hodnocení personální agentury a přístupu k uchazečům**

Respondenti v otázce č. 25 hodnotili celkové výběrové řízení pořádané personální agenturou. V této otázce měli respondenti možnost agenturu ohodnotit na stupnici od 1 do 10. Přičemž 10 bodů bylo nejvíce a 1 bod nejméně. Celkem dali respondenti agentuře 7,3 bodů z 10. Agentura si tak nestojí před uchazeči úplně nejhůře, ale má ještě prostor pro zlepšení. V otázce č. 26 byla uchazečům položena otázka, zda by se v případě hledání zaměstnání znovu účastnili výběrového řízení pořádaného personální agenturou XY. Na tuto otázku odpovědělo kladně 78,8 % uchazečů, tedy 82 respondentů. Respondentů, kteří už by se výběrového řízení u personální agentury účastnit nechtěli bylo 22.

Poslední otázka dotazníku byla volná, a jejím cílem bylo od respondentů získat doporučení pro personální agenturu XY. Uchazeči tak mohli na maximálně 500 slovech sdělit své doporučení agentuře. Část respondentů tuto otázku využila proto, aby agentuře popřála hodně štěstí a úspěchů v budoucnu a několik respondentů pro agenturu žádné doporučení dát nechtělo nebo nevědělo, co by ze své pozice mohlo doporučit. Uchazeči, kteří se agentuře rozhodli dát nějaké doporučení často zmiňovali jako radu agentuře zlepšení informovanosti konzultantů o pracovní pozici, kterou obsazují, ale také o celém průběhu výběrového řízení, zrychlení procesu výběrového řízení, upřímnou zpětnou vazbu, rozumět zadané pozici, proškolení více konzultanty, jak by měl pohovor probíhat a jak dávat zpětnou vazbu.

### **3.2.3 Porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření**

V této části jsou porovnány výsledky rozhovorů a dotazníkového šetření. Porovnání pohledu konzultantek agentury XY a uchazečů společnosti je rozděleno na několik částí. První porovnání se zaměřuje na komunikaci personální agentury, další oblasti jsou pak: výběrový pohovor, informovanost uchazečů, doplňkové služby a následné celkové zhodnocení personální agentury XY. Na základě těchto porovnání **budou identifikovány chyby v přístupu personální agentury XY k uchazečům**. V další podkapitole pak budou formulována doporučení, která budou prezentována operations manažerem personální agentury XY.

#### **Získávání zaměstnanců**

V oblasti získávání zaměstnanců se shoduje jak dotazníkové šetření, tak rozhovory s respondentkami. Nejčastější zdroj získávání zaměstnanců, který respondentky v rozhovoru uvedly, odpovídá nejčastějšímu zdroji, díky kterému se respondenti dozvěděli o personální agentuře XY.

#### **Informace o postupu výběrového řízení a obsazované pozici**

Z rozhovoru s konzultantkou a operations manažerkou vyplynulo, že se agentura snaží zjišťovat co nejvíce informací o pozici, a pokud jí nějaké informace chybí, pokouší se je doplnit. I přesto, že konzultantka připustila, že občas nastane situace, kdy nemá dostatek informací i pracovní pozici, snaží se tuto situaci uchazeči kompenzovat tím, že mu později potřebné informace doplní. Toto tvrzení neodpovídá výsledkům dotazníkového šetření, kdy 38,5 % uchazečů uvedlo, že se o dané pozici nedozvěděli všechny potřebné informace a 34,6 % uchazečů nebylo dostatečně informováno o postupu přijímacího řízení. Agentura XY má tak relativně velké mezery v informovanosti uchazečů. A je to jedna z chyb, které se agentura v přístupu k uchazečům dopouští, a které mohou být z dlouhodobého hlediska pro agenturu problematické, především pak v postavení této agentury v rámci konkurence na trhu práce.

#### **Komunikace personální agentury**

Agentura se snaží kontaktovat uchazeče co nejdříve od doby, co se přihlásí na danou pozici, jak vyplynulo z rozhovorů. Nepsané pravidlo pak je, že se takový uchazeč kontaktuje okolo 10 pracovních dní. Toto tvrzení obou respondentek se částečně shoduje s dotazníkovým šetřením, při kterém 86,5 % uchazečů uvedlo, že je agentura kontaktovala po zaslání dokumentů za dobu kratší, než je 10 dní. I přesto má agentura v této oblasti mezery. Počet uchazečů, kteří byli agenturou kontaktováni až po více než 10 dnech bylo 13,5 %. Jak uvádí teoretická část bakalářské práce, je velmi důležité, aby jednání s uchazeči probíhalo rychle. Agentura XY má v této oblasti prostor pro zlepšení. Uchazeče, kteří o účast ve výběrovém řízení projeví zájem, by měla kontaktovat co nejdříve.

Další porovnávanou oblastí v rámci komunikace agentury byla komunikace s uchazeči po skončení výběrového řízení. Z rozhovorů vyplynulo, že agentura kontaktuje buď uchazeče, u kterých chce ověřit jejich spokojenost na dané pozici, uchazeče, kteří mají potenciál na jinou pozici a ve výjimečných případech i uchazeče, kteří by mohli potenciálně využít doplňkové

služby agentury. V tomto se shoduje dotazníkové šetření s rozhovory. Agentura XY v komunikaci po ukončení výběrového řízení sice nedělá žádné zásadní chyby, ale zvýšení počtu uchazečů, které kontaktuje i v budoucnu po konci výběrového řízení, může agentuře pomoci k lepšímu hodnocení z řad uchazečů, jak uvádí data výše zmíněná.

### **Výběrový pohovor**

Z rozhovorů vyplynulo, že se agentura snaží výběrovému pohovoru věnovat minimálně 30 minut, což potvrdily obě respondentky. Oproti tomu dotazníkové šetření mezi uchazeči ukázalo, uchazečů, kterým se při výběrovém pohovoru věnoval konzultant méně než 30 minut bylo 21,2 %. Uchazeči, kteří na výběrovém pohovoru byli méně než 30 minut, hodnotili následně agenturu celkově nižším bodovým ohodnocením než uchazeči, kteří na výběrovém pohovoru strávili delší dobu. V této oblasti se tak agentura rovněž dopouští chyby, která může částečně ovlivnit její postavení na českém trhu, a to především mezi uchazeči. Vycházímeli z předpokladu, že spokojený uchazeč může agentuře doporučit další zajímavé uchazeče.

### **Zpětná vazba**

Z rozhovoru vyplynulo, že konzultantky se snaží uchazečům dávat zpětnou vazbu, jak na životopis, tak po skončení výběrového řízení. Zpětnou vazbu na životopis nepovažují za moc důležitou, pokud si uchazeč službu nevybere z doplňkových služeb na webových stránkách. Zpětnou vazbu na životopis tak podávají jen v případě, že má uchazeč v životopise nějaké zásadní chyby. To odpovídá výsledkům dotazníkového šetření, kdy zpětnou vazbu na životopis dostalo jen 51,9 % respondentů, z nichž byla většina spokojena. Oproti tomu zpětnou vazbu po konci výběrového řízení se snažejí konzultantky dávat vždy všem uchazečům, většinou prostřednictvím emailu, jak vyplynulo z rozhovorů. Tomu odpovídají i výsledky dotazníkového šetření, ve kterém zpětnou vazbu po ukončení výběrového řízení dostalo 94,2 % uchazečů. Ovšem i v této oblasti má agentura XY mezery. Se zpětnou vazbou nebylo spokojeno 31,6 % uchazečů, kteří zpětnou vazbu dostali. Z rozhovoru vyplynulo, že konzultantky zpětnou vazbu dávají pouze obecnou, a jsou ochotny detailnější informace poskytnout, pokud o to uchazeč projeví zájem. Stížnosti na zpětnou vazbu se pak od respondentů objevovaly i v části dotazníku, který se zaměřoval na hodnocení konzultantů a doporučení agentuře. Respondenti také ve volné odpovědi uváděli, že by ocenili detailnější zpětnou vazbu. I přesto, že agentura dává zpětnou vazbu téměř všem uchazečům, je pro velkou část z nich nedostatečná. V této oblasti stačí agentuře udělat jen drobné změny a rozšířit zpětnou vazbu, kterou podávají na konci výběrového řízení.

### **Doplňkové služby**

I přesto, že agentura poskytuje na svých webových stránkách zajímavé doplňkové služby, z rozhovoru vyplynulo, že tyto služby konzultantky aktivně nenabízí. Pokud si je uchazeč nezjistí sám, nemá většinou šanci se o nich nijak dozvědět. Tomu odpovídal i výsledek dotazníkového šetření, při kterém 76 % uchazečů uvedlo, že si doplňkové služby nezjišťovali. I když tato oblast přímo nesouvisí s výběrovým řízením nebo chybami, kterých se agentura dopouští při jednání s uchazeči, je to oblast, která může agenturu odlišovat od jiných agentur nebo přímých zaměstnavatelů.

Pokud agentura tyto služby neprezentuje přichází tím o svou konkurenční výhodu. A zároveň o přidanou hodnotu pro uchazeče.

### **Celkové hodnocení**

Z rozhovorů vyplynulo, že až na pár chyb jsou konzultantky s výběrovým řízením a komunikací s uchazeči spokojené. A věří, že jim mohou nabídnout kvalitní služby, přátelské jednání a profesionální přístup. Tomu bohužel neodpovídá výsledek dotazníkového šetření, při kterém

měli uchazeči možnost personální agenturu XY ohodnotit na škále od 1 do 10, přičemž číslo 10 značilo naprostou spokojenost s výběrovým řízením pořádaným personální agenturou. Pouze 8 respondentů dalo agentuře plný počet bodů. Oproti tomu 16 respondentů hodnotilo agenturu bodovým ohodnocením nižším než 6 bodů. Průměrně tak agentura získala pouze 7,3 bodů z 10 možných.

### **3.3 Návrhy a doporučení**

Na základě výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření bylo formulováno několik doporučení pro personální agenturu XY, která jsou uvedena níže. Tato doporučení by měla agentuře pomoci ve zlepšení přístupu k uchazečům a informovanosti konzultantů. A tím pádem i ke zefektivnění výběrových řízení, které personální agentura pořádá, v neposlední řadě pak ke zkvalitnění služeb, která agentura nabízí nejen lidem, kteří hledají nové uplatnění na trhu práce, ale také klientů spolupracujícím s agenturou. Tato doporučení budou následně představena operations manažerce personální agentury XY, stejně jako výsledky dotazníkového šetření.

#### **3.3.1 Doporučení ke komunikaci personální agentury během výběrového řízení a po jeho ukončení**

I přesto, že má agentura nastavené nepsané pravidlo o kontaktování uchazečů, kteří se přihlásí na pracovní pozici nebo agenturu kontaktují jiným způsobem, zůstává stále relativně velký počet uchazečů, které agentura kontaktuje později. Toto může být tím, že pravidla o kontaktování uchazeče jsou nepsaná a nejsou přesně dána v interních dokumentech, tedy směrnicích agentury. Konzultantky se tak nemusí ničím řídit, a v případě, že pro ně uchazeč není dostatečně zajímavý, nemusí mít dostatečnou motivaci ho včas kontaktovat. I přesto, že nepsané pravidlo kontaktování uchazeče je u agentury XY 10 dní, měla by se agentura zamyslet nad kratší dobou kontaktování. Délka 10 dnů může být, především u uchazečů, kteří jsou volní na trhu práce, přece jen dlouhá doba. Doporučení pro agenturu je upravit dobu kontaktování uchazeče ve směrnicích agentury. Doba kontaktování by agentura měla rozdělit dle toho, jak s uchazečem bude nadále pracovat. Uchazeče, u kterých si je konzultantka jistá, že je chce pozvat k výběrovému pohovoru, by měla kontaktovat nejpozději do 3 pracovních dnů od zaslání jejich přihlášky. U uchazečů, které agentura zvat k osobnímu pohovoru nechce nebo si není jistá, by doba kontaktování měla být do 10 pracovních dnů, jak má agentura momentálně nastaveno, ale rozhodně by tato doba neměla přesahovat 10 dnů. V případě, že se agentura nemůže uchazeči ozvat, ať už je to z jakýchkoliv důvodů, měla by mu alespoň sdělit, že jeho životopis je posuzován a bude kontaktován v nejbližší době. Tento proces zefektivní komunikaci s uchazeči, a agentura tak nebude přicházet o uchazeče, kteří mohou mít pocit, že o jejich profil nejvíce agentura zájem, pokud je nekontaktuje během týdne. Zanesení tohoto pravidla do směrnic agentury by si měla vzít na zodpovědnost operations manažerka, která má chod agentury na starosti. Náklady jsou v tomto případě prakticky nulové.

Po ukončení výběrového řízení kontaktovala agentura pouze 37,5 % respondentů, přičemž nejčastěji je kontaktovala s nabídkou jiné pozice, ověřením spokojenosti na dané pozici, nebo s nabídkou doplňujících služeb. Uchazeči, kteří byli agenturou kontaktováni i po ukončení výběrového řízení, hodnotili agenturu celkově vyšším bodovým ohodnocením než uchazeči, které agentura nekontaktovala. Doporučení pro agenturu je v tomto případě kontaktovat po ukončení výběrového řízení všechny uchazeče, kteří výběrovým řízením prošli. A to minimálně prostřednictvím emailu. Tito uchazeči pak mohou využít nejen doplňkové služby, ale za předpokladu, že s agenturou mají dobré zkušenosti, mohou agentuře doporučit další uchazeče, které agentura může využít například v jiném výběrovém řízení. Rozšíří se tak záběr agentury a konzultantky si vybudují širší síť kontaktů, která je pro jejich práci důležitá.

### **Doporučení k podání zpětné vazby**

Zpětná vazba, kterou podává personální agentura na konci výběrového řízení uchazečům, je pro 31,6 % uchazečů nedostatečná. V následné volné otázce pak uchazeči uváděli, že jim zpětná vazba přijde příliš obecná, nedostatečná nebo že jsou používané kliše fráze. Samy respondentky v rozhovoru uvedly, že se snaží zpětnou vazbu dávat obecnou a prostřednictvím emailu, a pokud uchazeč potřebuje detailnější informace, může je kontaktovat, ať už emailem nebo telefonicky. Operations manažerka si myslí, že pro uchazeče je zamítnutí či podání zpětné vazby emailovou formou příjemnější. Agentura má v této oblasti prostor pro zlepšení, a to především, co se týká přesnosti zpětné vazby.

Doporučení ke zpětné vazbě po ukončení výběrového řízení je tudíž na lehkou úpravu emailu, který agentura XY po ukončení výběrového řízení zasílá. Tento email je uveden v příloze č. 5 nebo v příloze č. 7, záleží, v jaké fázi agentura uchazeče informovala. Návrh úpravy těchto emailů je pak uvedena v příloze č. 6 a č. 8. Reálné důvody, proč agentura uchazeče zamítla, nebo detaily zpětné vazby samozřejmě musí konzultantky následně vždy upravit na míru danému uchazeči. V emailu je rovněž provedena změna ve větě těsně před rozloučením, a která informuje zamítnutého uchazeče o možnosti dozvědět se detailnější zpětnou vazbu, pokud o to jeví zájem. Email je rovněž doplněn o odkaz na služby, které agentura nabízí a mohly by pro uchazeče být zajímavé. Tato část souvisí s doporučením na využití doplňkových služeb.

### **Doporučení k využití doplňkových služeb, které personální agentura nabízí**

Personální agentura XY na svých webových stránkách nabízí celou řadu zajímavých doplňkových služeb, které může nabídnout uchazečům o zaměstnání. Tyto služby však nijak aktivně nenabízí, a pokud si je uchazeč sám nevyhedá na stránkách agentury, většinou se o nich nedozví. Tyto informace vyplynuly jak z rozhovorů, tak z dotazníkového šetření. Částečně je doporučení zahrnuto v emailu zasílaném uchazečům při zamítání. A je uvedeno v příloze č. 6 a č. 8.

### **3.3.2 Doporučení k výběrovému pohovoru**

I přesto, že v rozhovoru obě respondentky uvedly, že se snaží o dodržení minimálního času na osobní pohovor, a to času 30 minut, dotazníkového šetření ukázalo, že 21,2 % uchazečům bylo věnováno méně než 30 minut času. Přitom čas, který personalista s uchazečem stráví je důležitý nejen pro něj, aby mohl správně posoudit, jestli se daný člověk na danou pozici hodí, ale je rovněž důležitý i pro uchazeče ucházejícího se o pracovní místo. Doporučení pro agenturu XY je v tomto případě stanovení minimálního času, který budou konzultantky s uchazečem na výběrovém pohovoru trávit. Toto doporučení bude prezentováno operations manažerce, a náklady na tuto změnu jsou prakticky nulové, protože se jedná pouze o novou domluvu mezi konzultantkami a vedením agentury. Pokud tento čas jednatelka odsouhlasí, měl by být zanešen do směrnic agentury. Odpovědnost za prezentování konzultantkám a následné zanesení do směrnic by měla operations manažerka, která je zodpovědná za chod personální agentury XY.

Dalším bodem týkajícím se výběrového pohovoru je pak kompetentnost konzultantek vést kvalitní pohovor. V hodnocení konzultanta při výběrovém pohovoru několik uchazečů uvedlo, že konzultantka na pohovor nebyla dostatečně připravená, neuměla pokládat otázky nebo se uchazeči jevila příliš nezkušená. Agentura XY nemá přesně zavedený postup pro vedení výběrového pohovoru a nechává tak volný prostor svým konzultantkám. Ty si tak vedou výběrový pohovor dle svého uvážení a zkušeností. Vzhledem k tomu, že agentura má mezi svými zaměstnankyněmi i konzultantky, které se v oblasti nábory a získávání zaměstnanců nepohybují dlouho, a nemají tak všechny potřebné zkušenosti, může se tak stát, že pohovor je veden nezkušenou personalistkou. Agentura se proto uchazeči, který absolvuje neprofesionálně vedený pohovor, může jevit v horším světle a může čas strávený pohovorem

s konzultantkou považovat za ztracený, jak uvedl jeden z respondentů. Mimo junior konzultantek agentura ale také zaměstnává zkušené konzultantky, které s nábořem mají mnohaleté zkušenosti, a to nejen z prostředí personální agentury, ale i z malých společností i korporátů. Právě tyto zkušené recruiterky mohou být pro agenturu cenným zdrojem informací o tom, jak by se výběrový pohovor měl vést.

Pro zlepšení profesionality konzultantek v agentuře XY jsou navržena dvě doporučení. Přičemž operations manažerka budou představeny obě možnosti.

### **Stínování zkušené recruiterky**

Horváthová (2011, s. 82) popisuje stínování jako proces během něhož je pracovník v blízkosti stínovaného, a to minimálně po dobu jednoho dne a více. Výsledkem metody stínování by mělo být pochopení dané činnosti osobou, která se stínování účastnila. A právě na tomto principu je postaveno i stínování zkušené recruiterky.

Osobou, kterou by junior konzultantky mohly stínovat by v agentuře XY byla operations manažerka, která působí v oblasti náboru přes 20 let, a má zkušenosti s obsazováním juniorních i seniorních pozic. Má kompletní přehled o chodu agentury a všech klientech. Program stínování je navržen na 5 výběrových pohovorů. Ideálně by se mělo jednat o jednu konkrétní pozici, tak, aby bylo možné dostatečně porovnávat různé uchazeče u různých pohovorů.

První fáze zahrnuje dva výběrové pohovory. Tyto pohovory by probíhaly pod taktovkou operations manažerky za přítomnosti junior konzultantky. Junior recruiterka by měla za úkol celý pohovor sledovat, případně si dělat poznámky, tak aby na jeho konci byla schopná s operations manažerkou probrat detaily a situace, které během výběrového pohovoru s uchazečem nastaly. Na konci obou pohovorů by pak proběhlo rekapitulační sezení, během něhož by juniorka měla možnost probrat se zkušenější kolegyní průběh pohovoru a další modelové situace.

Časová dotace na první fázi stínování by pak vycházela na 4 hodiny. Za předpokladu, že pohovor by trval 45 minut, příprava na pohovor zkušené recruiterky, která má o pozici potřebné informace 15 minut. Na probrání doplňujících otázek junior konzultantky by u každého výběrového pohovoru zbyla 1 hodina.

Druhá fáze by obsahovala pohovor pod vedením zkušené recruiterky, ale junior recruiterka by se mohla částečně zapojit na základě předchozí domluvy a navržení zkušené recruiterky.

Časová dotace na tuto fázi by byla 2 hodiny. Tato dotace zahrnuje společnou přípravu obou zaměstnankyň agentury, výběrový pohovor a následný rozbor pohovoru.

Třetí fáze by zahrnovala čtvrtý a pátý pohovor, který by pak už vedla juniorka za přítomnosti zkušené recruiterky, která by ji na konci podala zpětnou vazbu.

Časová dotace se ve třetí fázi shoduje s časovou dotací fáze první.

Očekávaný přínos pro společnost: juniorní kolegyně se učí od zkušenějších, úroveň výběrových pohovorů se zlepší a výběrová řízení tak budou efektivnější

Náklady na realizaci projektu: Vzhledem k tomu, že agentura XY neposkytla pro účely této bakalářské práce finanční ohodnocení operations manažerky ani konzultantek, není možné spočítat, kolik by agenturu stálo toho zaškolení. I z tohoto důvodu byla výše uvedena pouze časová dotace. Finanční náročnost tohoto procesu ale odpovídá hodinové mzdě konzultantky a operations manažerky násobené počtem hodin, který tento proces zabere. Zodpovědnost za tento projekt by měla mít jednatelka společnosti jako nejvíce nestranný prvek, který se neúčastní výběrových řízení. Operations manažerka by v tomto případě zodpovědnost přejímat neměla, a to i přesto, že má vedení agentury na starosti. Hlavním důvodem je její zainteresovanost do projektu.

**Kurzy vedení výběrového pohovoru** – Druhou možností, kterou může agentura využít pro zlepšení profesionality svých konzultantek je zaplacení kurzu vedení pohovorů. Na základě výše uvedeného v této bakalářské práci nelze posoudit, jestli by pro agenturu XY vycházelo absolvování kurzů lépe než využití vlastních zdrojů při metodě stínování. Ceny kurzů se liší dle délky, typu a instituce, která kurzy zaštiťuje. Některé vzdělávací společnosti pak nabízejí svým klientům přípravu kurzu na míru, dle potřeb. Pro příklad byly vyhledány dva kurzy zaměřující se na zlepšení dovedností při vedení výběrového pohovoru. Tyto kurzy jsou uvedeny v příloze č. 9.

Očekávaný výsledek jednoho z výše uvedených doporučení je zlepšení a zefektivnění výběrového pohovoru. A to především proto, že zkušená konzultantka dokáže lépe pracovat s uchazečem, lépe dokáže využít jeho potenciál. Zlepšením úrovně výběrových pohovorů se může do budoucna zlepšit i pohled uchazečů na agenturu XY. Tito uchazeči pak mohou agenturu doporučit dalším lidem, a agentura může získat větší databázi uchazečů či větší počet úspěšně obsazených míst.

### **3.3.3 Doporučení k informovanosti uchazečů o pozici a výběrovém řízení**

Toto doporučení bylo vytvořeno na základě dotazníkového šetření a obsahuje několik částí. Toto doporučení by měla vést k zefektivnění výběrového pohovoru a výběrového řízení pořádaného personální agenturou. Cílem tohoto doporučení je zlepšení informovanosti konzultantek o pracovní pozici a postupu výběrového řízení. A skládá se z několika bodů, které jsou detailněji rozebrány níže:

- pevné přidělení konkrétních pozic jednotlivým konzultantkám;
- přímá komunikace klienta a konzultanky obsazující pozici;
- návštěva konzultanky v sídle klienta.

**Pevné přidělení konkrétních pozic jednotlivým konzultantkám** – Jak vyplynulo z rozhovorů agentura nemá přesně stanovené konzultantky, které se věnují konkrétním pozicím. Zároveň však z interních dokumentů vyplývá, že se agentura věnuje obsazování několika typově velmi podobných nebo stejných pozic. První fází doporučení v oblasti informovanosti uchazečů je tedy rozdělení pozic mezi jednotlivé konzultantky, a to s ohledem na jejich zkušenosti a znalosti o dané pozici. A to i proto, aby se nedělo, že na vyšší pozice bude dělat pohovor junior konzultantka. Jako se pravděpodobně stalo v případě části výběrových pohovorů na pozici plant manažera. Zodpovědnost za rozdělení pozic by měla v personální agentuře XY převzít operations manažerka, která má rozdělení pozic dosud na starosti. Náklady na nové rozdělení pozic jsou prakticky nulové, vzhledem k tomu, že operations manažerka má toto dělení na starosti i v současné chvíli.

Rozdělení pozic mezi jednotlivé konzultantky může pro agenturu přinést několik výhod. Pokud se například jedna konzultantka bude dlouhodobě věnovat pozicím, které se zabývají IT oblastí, může se v této oblasti více vzdělávat a pro uchazeče hlásějícího se na tuto pozici může být během pohovoru rovnocennějším partnerem.

**Přímá komunikace klienta a konzultanky obsazující pozici** – Jak ukázal rozhovor s operations manažerkou, je to právě ona, která zjišťuje konzultantkám informace o pozici a komunikuje s klientem, kterému posílá uchazeče, které konzultantky zpracují a zpohovoruji. Tento systém může však částečně mít za následek nedostatečnou informovanost konzultantek o pracovním prostředí společnosti a pozici. Pokud by s klientem mohla komunikovat přímo konzultantka, která se o výběrové řízení stará, zjednodušila a zrychlila by se tím komunikace mezi agenturou a klientem. Tím pádem by i zpětná vazba pro uchazeče mohla být rychlejší. Tímto nastavením by se vyřešila i zastupitelnost operations manažerky, která téměř jako jediná,

pokud nepočítáme jednatelku, komunikuje s klienty napřímo. Vytvoření vztahu mezi klientem, ať už klienta zastupuje hiring manažer, HR manažer nebo někdo z vedení společnosti, a konzultantem by zároveň mohla pomoci k lepšímu pochopení vazeb společnosti, a uchazeči by tak mohly být předávány detailnější informace. To by mělo vést nejen k zefektivnění výběrového řízení, ale také k lepšímu postavení personální agentury mezi uchazeči. Náklady na toto doporučení jsou nulové, naopak by se více uvolnila časová kapacita operations manažerky.

**Návštěva konzultantek v sídle klienta** – Dotazníkové šetření ukázalo, že uchazečům chyběly informace o délce výběrového řízení, detailnější informace o pozici, ale také informace o organizační struktuře společnosti nebo firemní kultuře. Při rozhovoru pak i respondentka 2 uvedla, že vždy nemá o pozici dostatečné informace, a musí je přes respondentku 1 zjišťovat. Doporučením pro agenturu XY je tak návštěva konzultantek, které pro daného klienta pracují, přímo ve společnosti. Konzultantky by se tak mohly setkat nejen s hiring manažerem, ale i částečně poznat firemní kulturu a prostředí, které jim pomůže lépe pochopit požadavky na uchazeče, kterého pro společnost hledá. Tato schůzka by měla být realizovaná před zahájením výběrového řízení na danou pozici. Na této schůzce by si přímo konzultantky, které budou na pozici pracovat, vyjasnily přesná specifika, poznaly by pracovní prostředí. Tento způsob je výhodnější i pro klienta agentury XY, protože konzultant se téměř všechny potřebné informace dozví během schůzky, a nemusí tak narušovat pracovní den klienta doplňujícími dotazy. Minimální doba schůzky s klientem by měla být alespoň 1 hodina, aby měly konzultantky dostatečnou možnost zeptat se na všechny specifika pozice a alespoň trochu poznat firemní prostředí. Časová náročnost tohoto doporučení závisí na typu klienta, a pohybuje se tak v rozmezí dvou až sedmi hodin dle sídla klienta. Finanční náročnost tohoto programu tak nelze obecně zhodnotit. Náklady budou odpovídat hodinovému finančnímu ohodnocení konzultanek násobeného počtu hodin strávených u klienta plus náklady na dopravu ke klientovi, které se mohou různit.



## 4 Závěr

Bakalářská práce se zabývala hodnocením zkušeností uchazečů s výběrovým řízením pořádaným personální agenturou XY. A navrhovala doporučení na zefektivnění výběrového řízení na vybraná personální řízení. Dílčím cílem práce pak bylo identifikovat chyby v současném přístupu agentury k uchazečům, kteří výběrovým řízením na danou pozici procházejí.

Právě přístup personální agentury XY k uchazečům by měl být pro agenturu důležitý a měla by se této problematice více věnovat. Protože se jedná o menší personální agenturu, která nemůže na trhu personálních agentur operovat známým jménem, měla by se více snažit budovat dobré vztahy nejen s klienty, ale také s uchazeči, kteří procházejí u této agentury výběrovým řízením. Tím, že se agentura navíc specializuje na relativně úzký okruh pozic v prostředí automotive, může být nevhodná komunikace s uchazečem nebo neefektivní výběrové řízení zcela zásadní pro její budoucnost. Jak bylo uvedeno v teoretické části této bakalářské práce, uchazeč hodnotí zaměstnavatele nebo agenturu na základě výběrového řízení. A doba, kdy si vhodného uchazeče vybíral pouze zaměstnavatel, a uchazeči neměli tak velké požadavky, je dávno pryč. Agentura má své postavení u uchazeče ztížené faktem, že není přímý zaměstnavatel, a tak musí uchazeče při výběrovém pohovoru nejen testovat, ale také motivovat k účasti v dalším kole.

V praktické části práce byl proveden rozhovor s operations manažerkou společnosti, a zároveň konzultantkou společnosti, která má na starosti část výběrových řízení.

Mimo rozhovoru bylo také provedeno dotazníkové šetření u uchazečů, kteří prošli výběrovým řízením v roce 2019 na pozici plant manažer, IT manažer, vedoucí výroby a operátor výroby. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jakým způsobem personální agentura XY přistupuje k uchazečům a celkově k výběrovému řízení. Na základě dotazníkového šetření byly vyhodnoceny tyto oblasti:

- získávání zaměstnanců;
- informace o výběrovém řízení a pracovní pozici;
- komunikace personální agentury;
- zpětná vazba;
- doplňkové služby;
- celkové zhodnocení agentury XY.

Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s operations manažerkou a konzultantkou agentury bylo provedeno porovnání v oblasti informací o výběrovém řízení a pracovní pozici, komunikaci personální agentury, zpětné vazby, doplňkových služeb a celkové zhodnocení agentury XY.

V pohledu na informace o postupu výběrového řízení a obsazované pozici se neshodovalo dotazníkové šetření s rozhovory. Uchazeči, kteří nebyli spokojeni s informacemi o zadané pozici, tvořili 38,5 % a 34,6 % respondentů uvedlo nespokojenost s informacemi o postupu výběrového řízení.

V komunikaci personální agentury pak výsledek rozhovoru z velké části odpovídal dotazníkovému šetření. Při rozhovoru konzultantka i operations manažerka tvrdily, že kontaktují uchazeče nejpozději do 10 dnů od zaslání dokumentů, a s tímto se shodovalo i 86,5 % respondentů v dotazníku.

V oblasti výběrového pohovoru se rozcházel pohled části respondentů a konzultantek na délku pohovoru. Konzultantka i operations manažerka tvrdily, že výběrový pohovor trvá minimálně 30 minut, zatímco 21,2 % uchazečů se setkala s pohovorem kratším.

Oblast zpětné vazby se v dotazníkovém šetření úzce shoduje s rozhovory. 94,2 % uchazečů na konci výběrového řízení zpětnou vazbu dostalo, i když 31,6 % uchazečů by ji ocenilo detailnější, více zaměřenou na důvody zamítnutí.

U doplňkových služeb na základě dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynulo, že je agentura sama aktivně nenabízí, a uchazeči se tak o těchto službách často ani nedozví.

V celkovém hodnocení se pak opět rozchází dotazníkové šetření a rozhovory. Zatímco respondentky v rozhovoru uvádějí, že nevnímají ve svém přístupu k uchazečům zásadní chyby. Respondenti v dotazníkovém šetření hodnotili agenturu v průměru 7,3 body z 10 možných.

Na základě tohoto porovnání byly identifikovány chyby v přístupu personální agentury k uchazečům. Mezi tyto chyby byla zařazena:

- nedostatečná informovanost konzultantů o pozici a procesu výběrového řízení, na základě čehož vzniká nedostatečná informovanost uchazečů, kteří se na pracovní místo hlásí;
- v dnešní rychlé době, a při současné situaci na českém trhu práce, si agentura XY nechává relativně dlouhou dobu na kontaktování uchazeče, a některé uchazeče nezvládne kontaktovat ani v této době. Po ukončení výběrového řízení pak kontaktuje jen některé uchazeče, a tím dostatečně nerozšiřuje svou síť kontaktů;
- agentura nedůsledně dodržuje minimální stanovenou délku pohovoru, a některým uchazečům se věnuje méně než 30 minut. Zároveň si někteří respondenti stěžovali na nedostatečnou kvalitu vedení výběrového pohovoru. Agentura tak chybí v profesionalitě svých konzultantek, což je zásadní nedostatek;
- agentura po skončení výběrového řízení dává téměř všem uchazečům zpětnou vazbu, ale pro 31,6 % respondentů nebyla dostatečná.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a rozhovorů bylo formulováno několik doporučení pro agenturu XY. Tato doporučení by měla vést k zefektivnění vybraných výběrových řízení pořádaných personální agenturou XY. Mezi tato doporučení patří:

- přesné stanovení doby, do kdy musí konzultantky společnosti kontaktovat uchazeče, kteří se u agentury XY přihlásí do výběrového řízení, tato doba by měla být zanesena do směrnic agentury;
- doporučení ke zkvalitnění zpětné vazby; detailněji podávat zpětnou vazbu uchazečům, kteří nepostoupí do dalšího kola výběrového řízení nebo nejsou ve výběrovém řízení úspěšní;
- doporučení ke zlepšení vedení výběrového pohovoru zahrnuje program stínování zkušené recruiterky, případně absolvování kurzu na vedení pohovoru;
- doporučení k informovanosti uchazečů o pozici a výběrovém řízení; toto doporučení se skládá ze tří bodů mezi které patří pevné přidělení konkrétních pozic jednotlivým konzultantkám, přímá komunikace klienta a konzultantky společnosti a návštěva konzultantky v sídle klienta.

Formulovaná doporučení a výsledky dotazníkového šetření budou prezentována operations manažerem společnosti, a to nejpozději do konce června 2020.

## Literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 874 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vydání. Praha: Grada, 2016. 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRŮHA, D. a kolektiv *Abeceda personalisty 2016*. 7. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2016. 583 s. ISBN 978-80-7554-003-4.

D'AMBROSOVÁ, H. a kolektiv *Abeceda personalisty 2015*. 6. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2015. 519 s. ISBN 978-80-7263-934-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, E., JUŘIČKA, O. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing, 2013. 76 s. ISBN 978-80-7418-164-1.

HORVÁTHOVÁ, P., *Talent management*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 249 s. ISBN: 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. 414 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 2. vydání. Brno: Motiv Press, 2013. 311 s. ISBN 978-80-904133-6-8.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. 3. vydání. Praha: Grada, 2012. 110 s. ISBN 978-80-247-4407-0.

SNELL, S., MORRIS, S. *Managing human resources*. 18th edition. Boston: MA: Cengage, 2019. 640 s. ISBN 978-1-337-38962-4.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šesť kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6.

### **Internetové zdroje**

BOHMOVA, L., PAVLICEK, A. *The Influence of Social Networking Sites on Recruiting Human Resources in the Czech Republic*. Organizacija [online]. 2015, 48(1), 23-31 [cit. 2020-01-05]. DOI: 10.1515/orga-2015-0002. ISSN 1581-1832. Dostupné z WWW: <http://content.sciendo.com/view/journals/orga/48/1/article-p23.xml>

HORN, R., BEHREND, S. *Video killed the interview star: Does picture-in-picture affect interview performance?* Personnel Assessment and Decision: Vol. 3: Iss. 1, Article 5. [cit. 2020-02-02]. DOI: 10.25035/pad.2017.005. Dostupné z WWW: <http://scholarworks.bgsu.edu/pad/vol3/iss1/5>

Český statistický úřad *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z WWW: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

Úmluva č. 181 *O soukromých agenturách práce* [online]. 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z WWW: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/372805/181.pdf/5e9a7849-7960-f6eb-e663-40697cd76c94>

MPSV *Agentury práce* [online]. 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z WWW: <https://www.uradprace.cz/web/cz/agentury-prace>

XY *O nás* [online]. 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z WWW: <https://xy.cz/#onas>

XY *O nás* [online]. 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z WWW: <https://xy.cz/#sluzbyjednotlivci>

### **Interní zdroje:**

XY, *Interní dokumenty*, Praha, 2015

XY, *Interní dokumenty*, Praha, 2018

XY, *Interní dokumenty*, Praha, 2019

XY, *Interní dokumenty*, Praha, 2020

XY, *Plán pro rok 2020/2021*, Praha, 2020

XY, *Směrnice XY*, Praha, 2020

## Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovory .....	I
Příloha 2 Dotazníkové šetření .....	V
Příloha 3 Email pro uchazeče, který neprošel k výběrovému pohovoru (zamítnutí na základě životopisu) .....	VII
Příloha 4 Návrh na úpravu emailu zasílanému na základě zamítnutí dle životopisu .....	VIII
Příloha 5 Šablona emailu zasílaného uchazečům, kteří nebyli úspěšní po výběrovém pohovoru pořádaným personální agenturou xy.....	VIII
Příloha 6 Návrh na úpravu emailu zasílaného uchazečům, kteří nebyli úspěšní po výběrovém pohovoru pořádaným personální agenturou xy.....	IX
Příloha 7 Šablona emailu zasílaného uchazečům, kteří nebyli úspěšní ve výběrovém pohovoru u klienta .....	IX
Příloha 8 Návrh na úpravu emailu zasílaného uchazečům, kteří nebyli úspěšní ve výběrovém pohovoru u klienta .....	X
Příloha 9 Kurzy výběrových pohovorů.....	X

# Přílohy

## Příloha 1 Rozhovory

### Respondentka 1

**T: Dobrý den, děkuji za čas, který jste si na mě udělala. Tento rozhovor slouží pro účely mé bakalářské práce na VŠEM, a týká se vybraných výběrových řízení pořádaných vaší agenturou v roce 2019, a zároveň vašeho přístupu k uchazečům, kteří vašim výběrovým řízením prošli. Veškerá jména i jméno personální agentury budou v celé práci anonymizována. Začala bych tedy první otázkou.**

**T: Jakým způsobem získáváte informace o pozici, kterou pro klienta obsazujete?**

*R: Dobrý den. Když dostaneme pozici od klienta zadanou, informace se dozvídáme přímo od něj. Většinou z inzerátu, který má ve většině případů už vytvořený. Když ne, proberu detaily pozice s HR manažerem nebo hiring manažerem. To se děje většinou na úvodních schůzkách, kterých se účastním. Na základě našeho hovoru se pak snažíme popis pozice a inzerát vytvořit. Někdy má ale klient popis pozice daný a na nás je inzerce udělat. Potom pozici zadám holkám, a je na nich, jak se k ní postaví. Tím hlavně myslím, jaké informace si dohledají. Necháváme jim v tomto svobodu. Pokud mají doplňující otázky k popisu, můžou je se mnou samozřejmě probrat. Pokud se objeví něco, co nevím, předám otázku klientovi a holkám zajistím odpovědi.*

**T: A jakým způsobem vyhledáváte uchazeče na zadanou pracovní pozici?**

*R: Začínáme inzerce na našich webových stránkách, kterou doplňujem o využití různých inzertních portálů typu jobs.cz, profesia.sk, flek.cz a další. V případě, že se nám na pozici nikdo nehlásí, zadáme junior specialiste, aby uchazeče aktivně vyhledávala na sociálních sítích, LinkedIn nebo v různých databázích. Pokud víme, že musíme v relativně krátkém čase obsadit větší počet například operátorů výroby, zaplatíme reklamu na seznam.cz. U vyšších pozic je to pak o dlouhodobém udržování dobrých vztahů s manažery různých společností. Nikdy nevíte, kdy takový člověk bude hledat práci a může se vám hodit.*

**T: Jakým způsobem se k Vám uchazeči nejčastěji dostávají? Z jakého zdroje?**

*R: U každé pozice je to jiné. Většina lidí se k nám ale dostane přes inzerce. Ať už je na sociálních sítích nebo serverech. Občas se někdo objeví na doporučení od někoho, kdo u nás už výběrkem prošel. Občas, ale to není tak časté, přímo kontaktují uchazeči naši agenturu s tím, že potřebují pomoc najít práci. Pokud to udělají, nasměrujeme je do naší databáze, ve které si mohou zadat jakou pozici hledají, pokud jim umíme poradit, následně je kontaktujeme. Tím, že se ale hodně specializujeme na pár vybraných pozic především v oblasti automotive, je to občas trochu těžší všem vyhovět.*

**T: Jak rychle uchazeče kontaktujete v případě, že máte zájem o osobní setkání?**

*R: Toto si řídí každá konzultantka sama. Nemám nad tím až takovou kontrolu. Troufám si ale tvrdit, že všechny kolegyně se snaží uchazeče kontaktovat minimálně do 10 pracovních dnů. Takové je naše nepsané pravidlo. Jsou samozřejmě dny v roce, jako například Vánoce, kdy je doba kontaktování delší a tento čas se nepodříží dodržet.*

**T: A jak rychle pokud víte, že se uchazeč na danou pozici nehodí?**

*R: Opět je to hodně individuální. Většinou podle toho, jak zrovna stíháme. Snažíme se opět dodržet rozpětí okolo 10 pracovních dnů. Nemůžu ale stoprocentně potvrdit, že se to tak děje vždycky. Uvědomuji si, že v tomhle bychom si měly nastavit určitý proces. A věřím, že se k tomu brzo dostanu. V tuto chvíli zkrátka spoléhám na profesionalitu svých podřízených.*

**T: Pokud se Vám uchazeč na danou pozici nehodí, jak s ním dále pracujete?**

*R: Pokud je jeho profil zajímavý, snažíme se ho navést do naší databáze, kam si může nahrát svůj životopis. My ho pak můžeme kontaktovat například s nabídkou jiné pozice.*

**T: Můžete mi popsat jakým způsobem u vás probíhají pohovory?**

*R: Každá z nás do pohovoru přináší část sebe. Nemůžu vám říct přesný model, ale zhruba asi takto: Uchazeče uvedeme do naší kanceláře, kde mu nabídneme kávu či čaj, vodu má vždy nachystanou. Následně s ním projdeme jeho představu o zaměstnání, vyptáme se na jeho zkušenosti a podíváme se společně na jeho pracovní minulost. Pokud je potřeba na konci pohovoru ještě ověříme jazykové znalosti uchazeče krátkým hovorem v požadovaném jazyce.*

**T: A jak dlouho takový pohovor probíhá?**

*R: Nemám to přesně změřené. Minimálně 30 minut by to mělo být určité.*

**T: Dáváte uchazečům po pohovoru zpětnou vazbu na jejich vystupování a životopis?**

*R: Většinou se snažíme, alespoň stručně, ale nemyslím si, že to děláme 100%. Nemáme to nijak nastavené. Každá konzultantka s uchazečem pracuje dle svého uvážení.*

**T: Dle čeho vybíráte konzultanty/ky, kteří budou s uchazečem pracovat?**

*R: Především podle aktuální časové kapacity. Na jedné pozici vždy pracují dvě konzultantky. Tím klientovi zaručujeme zastupitelnost. Jak si mezi sebou holky práci na pozici rozdělí, to je na nich. V tom jim nechávám volnost.*

**T: Jak často jste s uchazečem v kontaktu během celého průběhu výběrového řízení? Tedy od počáteční schůzky s Vámi až po ukončení výběrového řízení?**

*R: Většinou uchazeče vidíme na úvodní schůzce, pokud ho prezentujeme klientovi, dozví se další postup od klienta, tedy za předpokladu, že si ho klient chce pozvat na osobní schůzku. V případě, že nastoupí, tak se snažíme ověřit jeho spokojenost během zkušební doby. Druhou možností je pak, že uchazeč vybrán není. V tomto případě ho kontaktujeme, abychom mu tuto zprávu sdělili.*

**T: Dáváte uchazečům zpětnou vazbu po ukončení výběrového řízení?**

*R: Snažíme se, alespoň aby každý uchazeč dostal nějakou informaci. Minimálně o tom, že neuspěl. Také chceme, aby se registroval do naší databáze.*

**T: Jakým způsobem ji podáváte?**

*R: Emailovou formou. Sama bych si nepřála, aby mi někdo do telefonu sděloval, že jsem neuspěla. Písemná forma se nám zdá důstojnější.*

**T: Co taková zpětná vazba obsahuje?**

*R: Máme nastavený obecný zamítací email, který jsem vám dávala k dispozici. Jak jste sama viděla v tomto emailu máme uvedené, že nás uchazeč může kontaktovat v případě, že se chce na cokoli zeptat. Zpětná vazba se tak dostane jen k uchazečům, kteří o ni projeví opravdový zájem.*

**T: Na vašich webových stránkách uvádíte doplňkové služby, které z nich uchazeči nejvíce využívají?**

*R: Nejčastěji to je úprava životopisu nebo LinkedIn profilu, případně příprava na pohovor. Služby kouče nebo psychologa využívá málo kdo. Ale je to pochopitelné. Sama bych na stránkách personální agentury také služby psychologa nehledala.*

**T: Nabízíte tyto služby uchazečům jinak než na webových stránkách?**

*R: Nezbyvá na to většinou čas. Ani na to nemáme nastavený proces nabízení.*

**T: V čem vidíte pozitiva výběrového řízení pořádaného vaší agenturou?**

*R: Snažíme se s uchazeči komunikovat, dávat jim kvalitní zpětnou vazbu a pro osobní pohovor vytvořit přátelské prostředí, které jim může pomoci zbavit se strachu z výběrového řízení. Tím, že máme mnohaleté zkušenosti s trhem práce můžeme uchazečům nabídnout full servis.*

**T: A v čem vidíte negativa?**

*R: Abych pravdu řekla, žádná negativa mě v tuto chvíli ani nenapadají. Netvrdím, že jsme bezchybní, občas se nám stane, že zapomeneme na uchazeče nebo nedáme plnohodnotnou zpětnou vazbu, ale řekla bych, že s naší prací můžeme být spokojené.*

Respondentka 2

**T: Dobrý den,**

**děkuji za čas, který jste si udělala. Tento rozhovor slouží pro účely mé bakalářské práce na VŠEM, a jak jsme se bavily po telefonu, týká se tématu výběrového řízení pořádaného vaší personální agenturou. Personální agentura i vaše jméno budou v celé bakalářské práci anonymizovány. Můžeme tedy začít?**

*R: Dobrý den, ano. Snad vám budu umět na vše odpovědět.*

**T: Jakým způsobem získáváte informace o pozici, kterou pro klienta obsazujete?**

*R: Když nám X (operations managerka, pozn.autorky) zadá pracovní pozici, je to skoro vždy formou inzerátu nebo popisu pracovní pozice, které má od klienta. Pokud se jedná o klienta nového dostaneme i informace o jakou společnost se jedná, a odkaz například na jejich webovky. My si pozici nastudujeme a když máme další otázky, předáme je X (operations managerka, pozn.autorky), která nám vše potřebné dozjistí. Z pozice externistů nejsme samozřejmě schopné mít všechny informace stoprocentní, jako bychom je měli, kdybychom u klienta pracovali jako interní HR. Občas se stane v průběhu pohovoru, že je mi položena otázka, na kterou odpověď neznám. To se pak omluvím a snažím se informaci dozjistit zpětně.*

**T: Jakým způsobem vyhledáváte uchazeče na zadanou pracovní pozici?**

*R: Dle šablony zadám pozici na náš web. Pak na různé neplacené servery, například indeed, flek nebo volnamista. Po dohodě s X (operations manažerkou) i na ty placené jako jsou třeba jobs nebo profesia. Jinak sem tam máme reklamu na seznamu, ale to jen pokud je opravdu krize.*

**T: Jakým způsobem se k Vám uchazeči nejčastěji dostávají? Z jakého zdroje?**

*R: Právě přes tu inzerci. Pak Facebook, občas LinkedIn*

**T: Jak rychle uchazeče kontaktujete v případě, že máte zájem o osobní setkání?**

*R: Osobně se snažím co nejdříve, máme v týmu danou hranici 10 dní.*

**T: A jak rychle pokud víte, že se uchazeč na danou pozici nehodí?**

*R: Stejně, hranice deset dní. Je ale pochopitelné, že lepší uchazeče kontaktuji prakticky ihned, zatímco uchazeče, u kterých váhám kontaktuji později.*



**T: Pokud se Vám uchazeč na danou pozici nehodí, jak s ním dále pracujete?**

*R: Zamítnu ho. V emailu mu napíšu, ať se registruje do naší databáze. To kdyby se nám někdy v budoucnu hodil.*

**T: Můžete mi popsat jakým způsobem u vás probíhají pohovory?**

*R: Uchazeče se vyztám na předchozí zkušenosti, projdu s ním jeho životopis a zeptám se na odchody z předchozích zaměstnání. Snažím se zeptat se, jak by reagoval na určité situace, které s pozicí souvisejí. No a v neposlední řadě mu sdělím jméno zaměstnavatele, které prakticky nikdy nemáme uvedené v inzerci. Na konci mu pak řeknu, že se ozvu až budu mít informace o dalším postupu.*

**T: A jak dlouho takový pohovor probíhá?**

*R: Jak u koho. Někdo je víc upovídáný, takže se to protáhne i na hodinu, někdo mluví málo. V průměru s uchazeči trávím tak okolo třiceti až čtyřiceti minut.*

**T: Dáváte uchazečům po pohovoru zpětnou vazbu na jejich vystupování a životopis?**

*R: Někteří uchazeči si tuto službu najdou na našich stránkách a vyžadují ji. V takovém případě po pohovoru ještě opravujeme životopis. Tuto službu si ale uchazeč musí vybrat předem, zabere to více času a po pohovoru je potřeba s tím počítat. Jinak pokud si o to vyloženě neřeknou, tak spíše okrajově. Většinou se snažím dát zpětnou vazbu tak, aby tam neměli vyloženě nějakou blbost. Nebo pokud by je nějaká informace uvedená v životopise měla znevýhodnit v dalších fázích výběrového řízení.*

**T: Dle čeho se rozhoduje, na které pozici a s jakými uchazeči budete pracovat?**

*R: To rozhoduje operations manažerka. Podle čeho nás rozděluje to fakt netuším. Vždycky pracujeme dvě. Snažíme se rozdělit role. Jedna z nás většinou dělá jen administrativu s výběrovým řízením spojenou, druhá dělá pohovory. Většinou ta, která pozici více rozumí. Když pak jedna z nás vypadne, pohovory převezme ta druhá.*

**T: Jak často jste s uchazečem v kontaktu během celého průběhu výběrového řízení? Tedy od počáteční schůzky s Vámi až po ukončení výběrového řízení?**

*R: Určitě tak dvakrát až třikrát. Typově je to úvodní hovor, hovor v průběhu, kdy domlouváme pohovor, pak buď zamítací email nebo ověření spokojenosti na daný pozici.*

**T: Dáváte uchazečům zpětnou vazbu po ukončení výběrového řízení?**

*R: Ano. Snažím se dát uchazeči vědět vždy. Občas se může stát, že zapomenu, ale.. snažím se informovat všechny.*

**T: Pokud ano, co taková zpětná vazba obsahuje?**

*R: Jestli uspěl nebo neuspěl ve výběrovém řízení.*

**T: A konkrétněji?**

*R: Pokud uchazeče zamítám, tak se držím našeho vzorového emailu.*

**T: Na vašich webových stránkách uvádíte doplňkové služby, které z nich uchazeči nejvíce využívají?**

*R: Úpravu životopisu a pohovor na zkoušku.*

**T: Nabízíte tyto služby uchazečům jinak než na webových stránkách?**

*R: Jen pokud vím, že má uchazeč potenciál a nedokáže ho využít. Pokud takový uchazeč projde neúspěšně výběrkem, zkusím ho kontaktovat, abych mu mohla pomoci s přípravou na jinou pozici. Jinak ale aktivně nenabízím. Nejsem prodejce. Pokud uchazeči chtějí, mohou si služby najít na stránkách.*

**T: V čem vidíte pozitivita ve výběrových řízeních pořádaných vaší agenturou?**

*R: V přátelském přístupu. V možnosti pro uchazeče projít si napřed pohovorem s námi, a tím pádem už mít větší představu o společnosti. Přijde mi to lepší, než když jde uchazeč rovnou do firmy. Takhle se trochu otrká a ve druhém kole u klienta už může být mnohem více sebevědomější, ale nijak podložené to samozřejmě nemám.*

**T: A v čem vidíte negativa?**

*R: Možná občas zapomeneme někoho zamítnout, stalo se mi i, že byl uchazeč našťvaný, že nemám dostatečné IT znalosti. V tom občas mezery máme. Ale člověk nemůže do detailu rozumět každé pozici.*

*Někdy mi nevyhovuje, že na jedné pozici pracujeme dvě. Pokud má jedna z nás dovoleneou nebo onemocní je to samozřejmě výhoda. Ale ta druhá za ní přebírá pohovory, a ne vždy má o pozici tak dobrou představu. Naštěstí se to neděje moc často.*

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 2 Dotazníkové šetření**

Dobrý den,

tento dotazník slouží pro účely mé bakalářské práce na VŠEM. Týká se výběrového řízení, kterého jste se účastnil/a v roce 2019, a probíhalo prostřednictvím personální agentury XY. Jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více jak 15 minut. Dotazník i personální agentura budou v celé bakalářské práci anonymizovány.

**1. Věk:**

**2. Pohlaví:**

- žena
- muž

**3. Pracovní pozice, na kterou jste se hlásil/a u personální agentury XY:**

- Plant manažer
- Vedoucí výroby
- IT manažer
- Operátor výroby

**4. Využil/a jste personální agentury při hledání práce poprvé:**

- ano
- ne

**5. Jak jste se o personální agentuře XY dozvěděl/a?**

- webové stránky společnosti
- sociální sítě (Facebook, Instagram, LinkedIn)
- prostřednictvím inzerované pracovní pozice
- prostřednictvím známého/kamaráda/člena rodiny
- jiné (napište jaké)

**6. Doplňkové služby, které personální agentura nabízí jsem si**

- zjišťoval/a
- nezjišťoval/a

**7. Pokud ano, jaké služby agentura nabízela?**

**8. Doplnkové služby agentury jsem:**

- využil/a
- nevyužil/a

**9. Pokud ano, jaké?**

**10. Za jak dlouho od prvního kontaktování/zaslání dokumentů se Vám ozval někdo z personální agentury?**

- 1 - 2 dny
- 2 - 5 dní
- 5 - 10 dní
- 10 dní a více

**11. O postupu přijímacího řízení jsem byl/a:**

- dostatečně informován/a
- nedostatečně informován/a

**12. Pokud jste byl/a nedostatečně informován/a, jaké informace vám chyběly?**

**13. Dostal/a jste zpětnou vazbu na Váš životopis?**

- ano
- ne

**14. Pokud ano, byla pro vás zpětná vazba dostačující?**

- ano
- ne

**15. Jak dlouho trvala první schůzka s konzultantem personální agentury XY?**

- méně než 30 minut
- 30 – 45 minut
- 45 – 60 minut
- 60 minut a více

**16. O dané pozici jsem se všechny potřebné informace:**

- dozvěděl/a
- nedozvěděl/a

**17. Pokud nedozvěděl/a, jaké informace Vám chyběly?**

**18. Jak byste konzultanta personální agentury zhodnotil/a?**

**19. Jak dlouhé bylo výběrové řízení od počátečního kontaktování po finální rozhodnutí?**

**20. Dostal/a jste zpětnou vazbu po ukončení výběrového řízení?**

- ano
- ne

**21. Pokud ano, byla pro vás zpětná vazba dostačující?**

- ano
- ne

**22. Pokud nebyla, co vám chybělo?**

**23. Kontaktovala Vás personální agentura i v budoucnu po ukončení výběrového řízení na danou pozici?**

- ano
- ne

**24. Pokud ano, za jakým účelem:**

- ověření spokojenosti na dané pozici
- s nabídkou jiné pozice
- s nabídkou doplňkových služeb
- jiné (napiště prosím jaké)

**25. Jak celkově hodnotíte výběrové řízení pořádané personální agenturou?**

(příčemž 1 bod znamená nejhorší, 10 bodů nejlepší)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**26. Kdybyste v budoucnu hledali zaměstnání účastnil/a byste se znovu výběrového řízení pořádaného touto personální agenturou?**

- ano
- ne

**27. Je něco, co byste personální agentuře doporučil/a?**

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku a času, který jste tomu věnoval/a.

Přeji Vám příjemný den

Karolína Lindová

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Email pro uchazeče, který neprošel k výběrovému pohovoru (Zamítnutí na základě životopisu)

Předmět emailu: Výběrové řízení

Dobrý den paní/pane .....,

děkujeme Vám za zájem o pracovní pozici, kterou obsazuje naše agentura XY. Váš zájem nás těší, ale na základě zkušeností uvedených ve Vašem životopise, jsme se rozhodli k osobnímu pohovoru vybrat uchazeče, kteří svým profilem více odpovídali našim požadavkům na danou pozici.

Ještě jednou Vám děkujeme a přejeme mnoho štěstí v osobním i pracovním životě.

S pozdravem

XY

Zdroj: Interní dokumenty personální agentury XY

#### Příloha 4 Návrh na úpravu emailu zasílanému na základě zamítnutí dle životopisu

Předmět emailu: Výběrové řízení na pozici XY (detailně specifikovat pozici)

Dobrý den paní/pane .....,

děkujeme Vám za zájem o pracovní pozici XY, kterou obsazuje naše agentura XY. Váš zájem nás těší, ale do dalšího kola jsme se rozhodli upřednostnit uchazeče, kteří svým profilem lépe odpovídali požadavkům naší pozice.

Pokud byste chtěl/a využít některou z našich služeb pro jednotlivce, které naleznete na našich webových stránkách [www.XY.cz/#sluzbyjednotlivci](http://www.XY.cz/#sluzbyjednotlivci), neváhejte se nás obrátit.

Ještě jednou Vám děkujeme a přejeme mnoho štěstí v osobním i pracovním životě.

S přátelským pozdravem

XY

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Šablona emailu zasílaného uchazečům, kteří nebyli úspěšní po výběrovém pohovoru pořádaným personální agenturou XY

Předmět emailu: Výběrové řízení na pozici XY

Dobrý den paní/pane .....,

jednali jsme společně o pozici XY. Děkuji Vám za čas, který jste věnoval/a přípravou na toto výběrové řízení. Do dalšího kola byl však nakonec prezentován uchazeč, který lépe odpovídal požadavkům našeho klienta na danou pozici.

Pokud s námi chcete zůstat v kontaktu, neváhejte se registrovat do naší databáze.

V případě, že máte jakékoliv doplňující otázky, neváhejte se na mě obrátit.

Děkuji a přeji mnoho štěstí v osobním i pracovním životě

S přátelským pozdravem

XY

Zdroj: Interní dokumenty personální agentury XY

Příloha 6 Návrh na úpravu emailu zasílaného uchazečům, kteří nebyli úspěšní po výběrovém pohovoru pořádaným personální agenturou XY

Předmět emailu: Výběrové řízení na pozici XY

Dobrý den paní/pane .....,

dne X.Y.2020 jsme společně jednali o pracovní pozici XY, u našeho klienta společnosti Z. I přesto, že nás Váš profil zaujal a ceníme si Vašich zkušeností v oblasti *řízení lidí/znalosti IT/atp.*, na tuto pozici jsme do dalšího kola upřednostnili uchazeče, kteří *na obdobné pozici mají delší zkušenosti/lépe odpovídají osobnostním profilem/jiný důvod.*

Ráda bych s Vámi zůstala ve spojení, a v případě, že se nám v budoucnu otevře pozice, která by pro Vás mohla být zajímavá, budu Vás kontaktovat.

Zároveň můžete využít naše doplňkové služby, které naleznete zde: [www.XY.cz/#sluzbyjednotlivci](http://www.XY.cz/#sluzbyjednotlivci)

Budeme rádi, pokud s námi zůstanete v kontaktu, registrovat do naší databáze a získávat tak novinky z trhu práce, se můžete zde: [www.XY.cz/#registrace](http://www.XY.cz/#registrace)

V případě, že byste potřeboval/a jakékoliv doplňující informace, neváhejte se na mě obrátit.

Děkuji a přeji příjemný zbytek dne

S přátelským pozdravem

XY

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Šablona emailu zasílaného uchazečům, kteří nebyli úspěšní ve výběrovém pohovoru u klienta

Předmět emailu: Výběrové řízení na pozici XY

Dobrý den paní/pane .....,

na základě Vaší účasti na výběrovém pohovoru u společnosti XY, Vám musím bohužel oznámit, že si náš klient do dalšího kola vybral jiné uchazeče, kteří lépe odpovídali jeho představám.

Váš profil ovšem stále považujeme za zajímavý, a budeme rádi, pokud s námi zůstanete v kontaktu. Registrovat se do naší databáze můžete zde: [www.xy.cz/#registrace](http://www.xy.cz/#registrace)

V případě, že máte jakékoliv doplňující otázky, neváhejte se na mě obrátit.

Děkuji a přeji mnoho štěstí v osobním i pracovním životě

S přátelským pozdravem

XY

Zdroj: interní dokumenty společnosti XY

Příloha 8 Návrh na úpravu emailu zasílaného uchazečům, kteří nebyli úspěšní ve výběrovém pohovoru u klienta

Předmět emailu: Výběrové řízení na pozici XX

Dobrý den paní/pane.....,

na základě našeho setkání a následného jednání ohledně pozice XX ve společnosti Z, Vás musím bohužel informovat, že si společnost Z do dalšího kola vybrala uchazeče, kteří svými zkušenostmi lépe odpovídali požadavkům/jiný důvod.

Váš profil ovšem stále považujeme za zajímavý, a budeme rádi, pokud s námi zůstanete v kontaktu. Registrovat se do naší databáze můžete zde: [www.xy.cz/#registrace](http://www.xy.cz/#registrace)

Ráda si s Vámi zavolám, abychom detailněji probrali důvody zamítnutí ze strany našeho klienta. Pokud o to máte zájem, neváhejte se na mě obrátit nebo mi napsat Vaše časové možnosti.

Děkuji a přeji mnoho štěstí v osobním i pracovním životě

S přátelským pozdravem

XY

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Kurzy výběrových pohovorů

Název kurzu	Délka kurzu	Cena s DPH	Stránky společnosti nabízející kurzy
Profesionální vedení výběrového pohovoru	7 hodin	9559	<a href="https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/professionalni-vedeni-vyberovych-rozhovoru.html">https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/professionalni-vedeni-vyberovych-rozhovoru.html</a>
Vedení výběrového pohovoru od A do Z	7,5 hodiny	8458	<a href="https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/vedenivyberovehopohovoruodAdoZ">https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/vedenivyberovehopohovoruodAdoZ</a>

Zdroj: vlastní zpracování