

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

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

Červen / 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kristýna Škúrková / MF30

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové 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: 18.4. 2021, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je posoudit současný systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení pro jeho zefektivnění. Dílčím cílem je shrnout aktuální teoretické poznatky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část je zpracována pomocí sekundárních dat získaných rozborem odborných publikací, které se danou problematikou zabývají. Došlo ke komparaci názorů jednotlivých autorů v dané problematice. V praktické části jsou využívány znalosti z teoretické části a také interní data získána od společnosti XY. Je proveden popis stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Dotazníkové šetření je provedeno z důvodu ověření správného nastavení a spokojenosti celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. Při formulaci doporučení je použita syntéza poznatků z teorie a praxe a na základě všech výsledků bude posouzen aktuální stav náborového procesu společnosti a navržena řešení ke zlepšení.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Proces získávání a výběru nových zaměstnanců ve firmě XY byl vyhodnocen pozitivně s drobnými nedostatky. K silným stránkám společnosti patří především komunikace mezi recruitmentem a hiring manažerem, otevírání volných pozic přes interní systém a využívání interní databáze kandidátů. K dalším pozitivům patří zapojení administrátů, celková rychlá práce recruitmentu a také rychlé poskytování zpětné vazby kandidátům o přijetí do společnosti. V poslední řadě firma dává přednost interním zaměstnancům před externími uchazeči, což je sledováno také jako silná stránka společnosti. Celý výzkum rovněž odhalil slabé stránky firmy. K hlavním patří proces přijímání včetně lékařských prohlídek. Z dotazníkového šetření došlo k potvrzení, že při přijímání nových zaměstnanců dochází k problémům při komunikaci a domlouvání lékařských prohlídek. Další slabá stránka byla nalezena v nedostatečném využívání kariérních stránek, především v jejich nepřehlednosti. Dále ke slabým stránkám patří neposkytování stáží studentům vysokých škol, nedostatečné testování znalostí a chybějící zpětná vazba všem kandidátům, která je poskytována pouze na vyžádání. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce uchazečů se přihlásilo přes pracovní portály či sociální sítě, ale přes kariérní stránky se přihlásilo poměrně málo respondentů. Respondenti hodnotili kladně rychlost a informovanost ze strany recruitmentu a také rychlost podávání zpětné vazby. Obecně byli respondenti s výběrovým procesem spokojeni. Bylo odhaleno, že se při výběru nových zaměstnanců nejvíce testuje jazyková vybavenost uchazečů, ale již se tolik netestují další znalosti. Protože většina roku 2020 byla postihnuta pandemií, firma musela přizpůsobit celý náborový proces dané situaci, a proto procedury, kde to bylo možné, se realizovaly online. Tento přístup byl z pohledu kandidátů hodnocen pozitivně. Nejhůře hodnocen byl proces přijímání nových zaměstnanců, kdy respondenti měli špatné zkušenosti s lékařskou prohlídkou nebo s komunikací s onboarding týmem.

### 4. Závěry a doporučení:

Z celkového výzkumu vyplynulo, že firma má nastaven náborový proces poměrně dobře. Procesy na sebe hladce navazují a odpovídají teoretickým východiskům. Aby firma zlepšila procesy získávání a výběru zaměstnanců, měla by se primárně zaměřit na vylepšení přijímacího procesu včetně zlepšení organizace lékařských prohlídek. K lepší identifikaci vhodných kandidátů by firma měla začít více testovat znalosti uchazečů. Dále je firmě doporučeno ke zvýšení počtu kandidátů zaměřit se na větší využití kariérních stránek a poskytování stáží pro studenty vysokých škol. Pro větší informovanost uchazečů by měla firma poskytovat automaticky zpětnou vazbu nevybraným uchazečům a neposkytovat tuto informaci pouze na vyžádání. V neposlední řadě je firmě doporučeno znovu proškolení příslušné zaměstnance ohledně vedení pohovoru se zaměřením na lepší představení pracovní pozice.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání zaměstnanců, Výběr zaměstnanců, Náborový proces, Nové trendy v náboru, Metody v recruitmentu

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the thesis is to evaluate the current system of recruitment and selection of employees in the company XY, identify strengths and weaknesses and propose recommendations, how to improve these processes. The partial goal is to summarize current theoretical knowledge in the recruitment and selection of employees.

### 2. Research methods:

The theoretical part is processed by using secondary data obtained from professional publications, which are dealing with these topics. There was a corporation of opinions of individual authors in these topics. The practical part uses knowledge from the theoretical part and also internal data obtained from the company XY. The description of the current processes of recruiting and selecting employees is made in the selected company. The questionnaire survey is conducted due to verify the correct setting and satisfaction of the entire process of recruiting and selecting employees. The synthesis of knowledge from the theory and practise is used in the formulation of recommendations and based on all results the current state of the company's recruitment process is assessed and solutions for improvement are proposed.

### 3. Result of research:

The process of recruiting and selecting new employees at XY was evaluated positively with some shortcomings. The company's strengths include communication between the recruitment and hiring manager, opening vacancies through the internal system and using the internal database of candidates. Other positives include the involvement of administrators, the powerful work of recruitment and also fast provision of feedback to candidates about acceptance to the company. Last fact is that the company prefers internal employees over external candidates, which is also found as a strength of the company. But the research also detected the company's weaknesses. The most important one is the onboarding process and the medical check. The questionnaire survey confirmed that there are problems in communication with onboarding team and arranging medical check during the onboarding process of new employees. Another weakness was found in using of career sites, especially in their lack of clarity. The other weaknesses also include to not offering internships to the students, little knowledge testing and not providing feedback to all candidates, which is provided only on request. The questionnaire survey showed that the most applicants applied through the job portal or social media, but relatively few respondents applied through the career pages. Respondents provided a positive feedback on the speed and awareness of the recruitment, as well as the speed of providing final decision. In general, respondents were satisfied with the selection process. It was detected that during the selecting of new employees, the language skills of the candidates are tested the most, but no further knowledge is tested so much. Because most of the year 2020 was affected by a pandemic, the company had to adapt to the whole processes and tried to the everything online. This was evaluated positively from the candidates' point of view. The worst rated process was the hiring of new employees, where the respondents had a bad experience with a medical check or communication with the onboarding team.

### 4. Conclusions and recommendation:

From the overall research, it was evaluated that the company has set up the recruitment process well. The processes follow each other smoothly and correspond to the theoretical basis. The company has to primarily focuses on improving the onboarding process. To better identify suitable candidates, the company should start testing more their knowledge. Furthermore, it is recommended to the company to better use the career website of the company and also providing internships to the students. To increase the awareness of candidates, the company should provide feedback to unselected candidates and not to provide this information only upon request. In the end it is recommended to the company to retrain the interviewer regarding conducting the interview with a focus on better presentation of the job position.

## KEYWORDS

Recruitment, Selection of employees, Recruitment process, New trends in recruitment process, Methods in recruitment

## JEL CLASSIFICATION

M1 Business Administration  
M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation  
M540 Labor Management

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kristýna Škŕrková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 30
Název DP:	Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Získávání a výběr zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů</li><li>2.2 Získávání zaměstnanců</li><li>2.3 Výběr zaměstnanců</li><li>2.4 Nové trendy v získávání a výběru zaměstnanců</li><li>2.5 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti</li><li>3.2 Popis stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců</li><li>3.3 Dotazníkové šetření</li><li>3.4 Shrnutí a návrhy ke zlepšení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• DVORÁKOVÁ, Z. et al. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: C. H. Beck, 2012, 558 s. ISBN 978-80-7400-347-9.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.</li><li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty, 2., aktualizované a doplněné vydání</i>. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 09. 2020 □</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 12. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 28. 02. 2021</li><li>• Finální verze do 20. 04. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

V Praze dne 26. 8. 2020

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan  
Žák CSc.  
DN: c=Prof. Ing. Milan Žák CSc.,  
c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan, ou=Žák,  
serialNumber=ICA-10393535  
Datum: 2020.08.26 11:41:37 +0200

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Získávání a výběr zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů.....	3
2.2 Získávání zaměstnanců .....	4
2.2.1 Proces získávání zaměstnanců.....	5
2.2.2 Metody získávání zaměstnanců .....	9
2.2.3 Obvyklé chyby při získávání zaměstnanců .....	13
2.3 Výběr zaměstnanců .....	13
2.3.1 Proces výběru zaměstnanců.....	14
2.3.2 Metody výběru zaměstnanců .....	15
2.3.3 Rozhodnutí o výběru uchazeče a náležitosti před nástupem do nového zaměstnání .....	20
2.3.4 Obvyklé chyby v procesu výběru zaměstnanců .....	21
2.4 Nové trendy v získávání a výběru zaměstnanců .....	22
2.5 Metodika práce.....	26
3 Praktická část.....	28
3.1 Představení společnosti .....	28
3.2 Popis stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců.....	30
3.2.1 Proces získávání pracovníků ve Společnosti XY .....	31
3.2.2 Proces výběru zaměstnanců ve Společnosti XY.....	37
3.2.3 Nové trendy v získávání a výběru pracovníků ve Společnosti XY .....	43
3.3 Dotazníkové šetření.....	43
3.4 Shrnutí a návrhy ke zlepšení .....	54
4 Závěr .....	59
Literatura .....	61
Přílohy .....	I

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Získávání a výběr zaměstnanců .....	4
Obrázek 2 Mapa působení Společnosti XY .....	28
Obrázek 3 Organizační schéma náborového týmu .....	30
Obrázek 4 Postup získávání a výběru pracovníků ve Společnosti XY .....	31

## Seznam grafů

Graf 1 Za jak dlouho Tě společnost po Tvé první reakci o volné pracovní místo dále kontaktovala? .....	47
Graf 2 Jak dlouhou dobu od Tvého prvního kontaktu se zástupcem/ci HR společnosti si čekal/a na pohovor? .....	47
Graf 3 Finální pohovor probíhal.....	48
Graf 4 Jak si byl/a celkově spokojen/a s průběhem výběrového řízení? .....	50
Graf 5 Byly Ti po přijetí pracovní nabídky vysvětleny všechny důležité informace?.....	51
Graf 6 Pokud se Ti nějaká situace níže stala při výběrovém řízení, prosím zaškrtni.....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Validita metod výběru zaměstnanců .....	20
Tabulka 2 Počet aktivních zaměstnanců Společnosti XY .....	29
Tabulka 3 Věk .....	44
Tabulka 4 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	44
Tabulka 5 Oddělení, do kterého byl zaměstnanec přijat .....	44
Tabulka 6 Odkud si se o volném pracovním místě dozvěděl/a? .....	45
Tabulka 7 Hodnocení pracovního inzerátu .....	46
Tabulka 8 Jak detailně si byl/a při úvodním pohovoru obeznámen/a s dalším průběhem přijímacího řízení?.....	47
Tabulka 9 Jak detailně Ti byla objasněna pracovní pozice, o kterou si se ucházel/a? .....	49
Tabulka 10 Testy vyplňované u výběrového řízení .....	49
Tabulka 11 Do kdy Ti bylo sděleno rozhodnutí o přijetí na danou pozici? .....	51
Tabulka 12 Jak hodnotíš nástupní proces .....	52
Tabulka 13 Hodnocení online recruitmentu .....	54
Tabulka 14 Silné a slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců ve Společnosti XY .....	57

# 1 Úvod

V současné době je člověk jako zaměstnanec firmy považován za to nejdůležitější, klíčový zdroj, který má firma k dispozici. Není pochyb, že lidé jsou to nejpodstatnější pro úspěšné fungování společnosti. Úroveň lidského kapitálu, kterým podnik disponuje, podstatně ovlivňuje, jak efektivně budou využívány další zdroje společnosti, finanční a materiální. Lidský kapitál je klíčovou složkou intelektuálního kapitálu společnosti. Jestliže chce firma dosáhnout svých stanovených cílů v dnešním silně konkurenčním prostředí, musí být schopna pružně reagovat na rychle se měnící vnější prostředí (okolí podniku). K tomu potřebuje především optimální strukturu zaměstnanců, kteří budou disponovat požadovanými znalostmi, dovednostmi a osobnostními charakteristikami (kompetencemi). To je však jen první krok. Důležité také je, aby se podniku podařilo vytvořit takové pracovní podmínky, které budou pracovníky motivovat, povedou k jejich vyšší spokojenosti, loajalitě a angažovanosti. Podnik musí proto věnovat dostatečnou pozornost péči o zaměstnance, směřovat je správným směrem a rozvíjet je. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše kolem zaměstnanců a je to jedna z nejdynamičtějších oblastí vedení organizace. Každá firma by měla neustále vylepšovat nástroje a metody v řízení lidských zdrojů s cílem maximálně využít znalosti a dovednosti svých zaměstnanců. Jedná se o významný faktor konkurenceschopnosti každého podniku a zdroj konkurenční výhody. Také teorie lidských zdrojů se velmi rychle vyvíjí. Zejména od 90. let vzniká celá řada nových teorií a přístupů, jejichž cílem je nalézt nové nástroje a přístupy, jak oslovit a získat vhodné zájemce pro práci v organizaci a jak si nové zaměstnance co nejlépe udržet. Stále více se pracuje s motivací zaměstnanců. K novým přístupům patří například budování značky zaměstnavatele, HR marketing, teorie angažovanosti, koncept celkové odměny atd.

Mezi významné personální procesy, které významně ovlivňují kvalitu celého procesu obsazování volných pracovních míst, patří především získávání a výběr zaměstnanců. Správné nastavení uvedených procesů v podniku je zdrojem konkurenční výhody. Jen kvalitně vybraní zaměstnanci, kteří budou odpovídat z hlediska požadovaných znalostí a dovedností, ale také z hlediska osobnostních charakteristik danému pracovnímu místu, budou moci podávat požadovaný pracovní výkon a přispívat tak k tvorbě hodnoty firmy. Cílem personalistů je, aby podnik měl správné lidi, ve správný čas, v požadované kvalitě a počtu, na správném místě. Je ale čím dál tím obtížnější vhodné kandidáty získat a dále si je udržet.

Při samotném náboru zaměstnanců se naproti sobě nacházejí dvě strany. Na jedné straně je společnost se svou poptávkou po pracovní síle a na straně druhé jsou potenciální kandidáti, kteří hledají práci. Je to oboustranná záležitost, kdy si firma vybírá svého budoucího zaměstnance a uchazeč si volí budoucího zaměstnavatele. Proces získávání zaměstnanců má za cíl přilákat vhodné kandidáty na volné pracovní místo a také zajistit vhodný tok informací směrem k uchazečům. Proces výběru pracovníků má pak za cíl identifikovat nejlépe vyhovujícího uchazeče, který odpovídá požadavkům pro volné pracovní místo. Oba procesy se spolu prolínají a úzce na sebe navazují.

Společnost vnímá náborový proces jako poměrně novou oblast řízení lidských zdrojů a recruitment je novou oblastí povolání. Tato oblast personálního managementu má ale již svou historii a neustále se rozvíjí.

Předložená diplomová práce se zabývá náborovým procesem a poukazuje na důležitost celého procesu. Cílem práce je posoudit současný systém získávání a výběru zaměstnanců ve Společnosti XY, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení pro jeho zefektivnění. Dílčím cílem je shrnout aktuální teoretické poznatky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.



Pro dosažení stanoveného cíle práce je použita kombinace několika výzkumných metod. Jedná se o deskripci stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců v konkrétním podniku a analýzu interních materiálů. Výzkumné šetření vychází z kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Protože v roce 2020, kdy bylo dotazníkové šetření realizováno, byla ekonomická situace ovlivněna pandemií, jsou výsledky determinovány touto situací. K dosažení dílčího cíle je použita metoda rešerše odborné literatury.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to teoreticko-metodologické a analyticko-praktické.

Teoretická část vychází z rešerše odborné literatury a shrnuje základní teoretická východiska personálních procesů získávání a výběru zaměstnanců. Vysvětleny jsou základní pojmy spojené s touto problematikou, jsou popsány jednotlivé kroky procesů získávání a výběru zaměstnanců, přiblíženy metody v rámci uvedených personálních činností a zmíněny obvyklé chyby při těchto procesech. Pozornost je věnována také novým trendům ve zkoumané oblasti. V závěru první části je uvedena použitá metodika práce. Teoretické poznatky jsou pak následně využity k vypracování praktické části.

V praktické části je nejprve blíže charakterizována vybraná společnost, její cíle, vize a hodnoty. Poté je popsán současný systém získávání a výběru zaměstnanců v daném podniku. Vedení podniku, v němž se výzkum uskutečnil, si nepřálo, aby v práci byl přímo uveden název podniku, a proto je vybraný podnik uváděn jako Společnost XY. Podstatnou část praktické části tvoří popis realizace vlastního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci daného podniku.

V závěru jsou shrnuty výsledky šetření a další zjištění, jsou identifikovány silné a slabé stránky stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců a jsou navržena opatření ke zlepšení a zefektivnění celého náborového procesu.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Cílem této kapitoly je shrnout základní teoretická východiska personálních procesů získávání a výběru zaměstnanců, vysvětlit základní pojmy související s danou problematikou, popsat jednotlivé kroky procesů získávání a výběru zaměstnanců a v neposlední řadě přiblížit základní metody používané v rámci uvedených personálních činností. Samostatně pak budou zmíněny nové trendy ve zkoumané oblasti. V závěru této části diplomové práce bude podrobně popsána a vysvětlena použitá metodika práce. Teoretická část shrnuje poznatky z odborné literatury, vědeckých článků či odborných výzkumů.

### 2.1 Získávání a výběr zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů

Pro organizaci je moderní řízení lidských zdrojů jádrem řízení organizace (Koubek, 2015, s. 15), což znamená, že je to nejdůležitější oblast managementu a klíčová úloha všech manažerů. Člověk je považován za nejdůležitější zdroj a „motor“ činnosti organizace. Dle Koubka (2015, s. 16) je personální práce zaměřena na vše, co se týká člověka v souvislosti s prací v organizaci, tj. jeho získávání, výběr, formování, fungování, využití, působení či spokojenost pracovníka z vykonávané práce a organizace jako celek. Řízení lidských zdrojů se od klasické personální práce liší v tom, že má strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, orientuje se na vnější faktory. Personální práce není úlohou pouze personalistů, ale také všech vedoucích pracovníků, zejména pak liniových manažerů.

Moderní řízení lidských zdrojů se vyznačuje podle Armstronga (2015, s. 47) značnou strategickou orientací, a proto je získávání a výběr zaměstnanců velmi důležitou složkou pro organizaci. Cílem je dosáhnout souladu mezi člověkem a prací. Řízení lidských zdrojů je také možné definovat jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“

Dvořáková a kol. (2012, s. 6) uvádí, že řízení lidských zdrojů vešlo do povědomí od počátku 80. let 20. století s celkovou změnou manažerského myšlení a chování. Došlo k většímu zájmu o zaměstnance, k touze zabezpečit jejich potřeby a vyslyšet jejich názory. Lidé jsou nejcennější zdroj organizace, a proto musí být kvalitně a efektivně řízeni, aby svou prací maximálně přispěli k naplňování organizační a podnikové strategie.

Podle Šikýře (2016, s. 12) patří mezi nejdůležitější faktory úspěchu společnosti právě schopnost získání, využití a rozvíjení disponibilních lidských zdrojů.

Mužik a Krpálek (2017, s. 20) zmiňují, že získávání a výběr zaměstnanců je efektivní, pokud přináší hodnotu společnosti. Zaměstnanec je nejdůležitějším zdrojem podniku, a proto je potřeba dbát na správný proces výběru zaměstnanců.

Úkolem řízení lidských zdrojů je podle Šafránkové a Šikýře (2017, s. 10) zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a díky nim dosáhnout stanovených cílů organizace. Naplnění tohoto cíle začíná už samotným plánováním lidských zdrojů a obsazování volných pracovních míst.

Nejdůležitější věci u získávání a výběru zaměstnanců jsou informace, tvrdí Tegze (2017, s. 217). Jsou to informace hlavně o práci, požadavcích, efektivnosti ohledně marketingové kampani, zdrojích, uchazečích atd. Pokud nejsou k dispozici informace, nelze správně vykonávat proces získávání a výběru pracovníků.

Lze shrnout, že získávání a výběr zaměstnanců jsou strategické personální činnosti, protože přímo ovlivňují strukturu a kvalitu lidských zdrojů, kterými pak podnik v budoucnu disponuje. Cílem je, aby struktura a kvalita lidských zdrojů v podniku odpovídala strategickým cílům podniku.

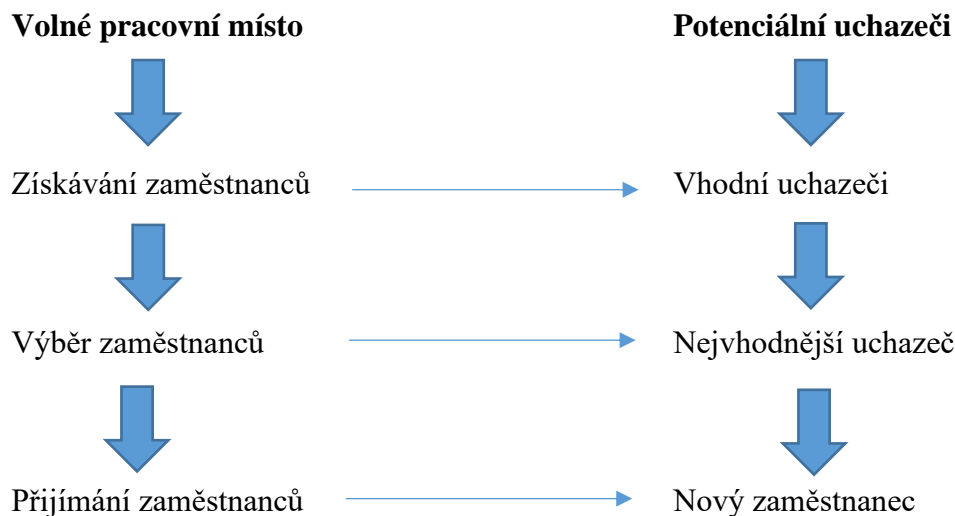
## 2.2 Získávání zaměstnanců

Dle Koubka (2011, s. 68) je cílem získávání pracovníků „zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas.“ Důležitým úkolem získávání je ale také zajistit dostatečné a vhodné informace o jednotlivých uchazečích, na jejichž základě je pak později možné vybrat ty nejvhodnější. Koubek (2015, s. 126) vnímá získávání pracovníků jako klíčovou etapu při formování pracovní síly v organizaci. Tuto činnost nazývá jako „staffing“. Podle něj tato činnost zajišťuje, aby společnost získala pro svá volná místa dostatečné množství vhodných kandidátů, kteří odpovídají požadavkům a zároveň je obdržela včas a za co nejmenší náklady. S tímto tvrzením souhlasí i Armstrong (2015, s. 343). Získávání zaměstnanců rozhoduje o tom, jestli společnost realizuje svoje cíle zajištěním potřebných pracovníků, získá úspěch a stane se konkurenceschopnou organizací, tvrdí Armstrong. Je důležité, aby zdroje byly vyhledány, informovány o volných pracovních místech, dále získány informace od nich, které jsou pak využity k následnému výběru.

Dvořáková a kol. (2012, s. 145) popisuje získávání zaměstnanců jako „personální činnost s cílem identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ Soulad mezi potřebami společnosti a potřebami kandidáta zvýší efektivitu celkového procesu získávání zaměstnanců.

Podle Totha (2012, s. 238) průběh získávání pracovníků spočívá na základě analýz trhu práce, poptávky a nabídky. Při náboru je velmi důležité vyčíslit náklady a definovat časové možnosti.

Obrázek 1 Získávání a výběr zaměstnanců



Zdroj: Šikýř (2016, s. 115), vlastní zpracování

Šikýř (2016, s. 115) v souvislosti s procesem získávání zaměstnanců uvádí, že se naproti sobě nacházejí dvě strany. Na jedné straně je společnost se svou poptávkou po pracovní síle a na straně druhé jsou potenciální kandidáti o práci. Mezi těmito uchazeči mohou být i současní zaměstnanci společnosti (vnitřní zdroje). Proces získávání by měl zajistit takový tok informací, aby potenciální uchazeči na konkrétní nabídku zaměstnání zareagovali. Je důležité zmínit, že reakce na nabídku zaměstnání velmi ovlivňuje i sama nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky v organizaci. V neposlední řadě celý proces získávání zaměstnanců významně ovlivňují vnější faktory, tj. faktory okolí podniku, které podnik nemůže nijak ovlivnit, ale musí se těmito vnějšími podmínkám přizpůsobit a vhodně na ně reagovat. To je např. vývoj trhu práce, změny pracovní legislativy či technologický vývoj.

Bez ohledu na to, zda je organizace nadnárodní korporací nebo malá firma, není pochyb o tom, že její úspěch bude z velké části založen na kvalitě jejich zaměstnanců, tvrdí Seilt (2016, s. 9). Klíčovým faktorem ovlivňující kvalitu zaměstnanců je samotné získávání a dále pak výběr, a proto uvedeným dvěma personálním procesům firmy věnují svoji značnou pozornost.

Získávání zaměstnanců je také v současné době označováno jako nábor pracovníků, poukazuje Koubek (2015, s. 126). V jednotlivých teoriích se ale toto pojetí liší. Zatímco nábor pracovníků obvykle znamená získávat zdroje externě (z vnějšího trhu), získávání pracovníků je primárně zaměřeno na lidské zdroje z řad současných zaměstnanců firmy. To neznamená, že by také nehledali z vnějších zdrojů, ale primárně se vždycky snaží uplatnit svoje zdroje, než hledat někoho cizího, a tak zvýšit produktivitu práce.

### **2.2.1 Proces získávání zaměstnanců**

Získávání pracovníků je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 145) dvoustrannou záležitostí, která má usilovat o to, aby byli uchazeči, z nichž bude organizace vybírat, jednak způsobilí v danou chvíli k zastávání pracovní pozice a jednak aby měli určitý rozvojový potenciál k zabezpečení budoucích požadavků práce ve společnosti. Proces získávání zaměstnanců by měl začít plánováním a dále pokračovat se správným načasováním oslovení vnějších a vnitřních zdrojů na trhu práce. V současnosti podle Šafránkové a Šikýře (2017, s. 109) sledují společnosti jako významné hledisko vhodnosti lidí jejich předpoklady s identifikací organizace, k přizpůsobení kultuře společnosti a kladou zřetel na schopnosti lidí.

Proces získávání pracovníků se podle Koubka (2015, s. 131) skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Dále v textu budou popsány jednotlivé kroky podrobněji.

#### **Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Armstrong (2015, s. 343) pro definování potřeby získávání pracovníků tvrdí, že je důležité vycházet především z plánů organizace, ale nesmí se také zapomínat na operativní potřebu, která může být v podobě náhrady či potřeba obsazení nové pozice. Personalisté spolu s manažery určují potřebu pracovníků pro danou práci.

Koubek (2015, s. 133) souhlasí s tvrzením Armstronga, že identifikace potřeb musí vycházet z plánů organizace, ale nesmí se zapomínat na aktuální situace a problémy. Identifikace potřeb probíhá s určitým předstihem a s tím je spojena i analýza stavu a pohybu pracovníků organizace. Koubek ale tvrdí, že ne vždy se dá potřeba identifikovat předčasně a hlavně správně.

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

Podle Bělohlávka (2016, s. 22) je stejně důležité vědět, jakého člověka chceme (s jakým vzděláním, dovednostmi a osobnostními charakteristikami) a na jakou konkrétní pozici. Je potřeba znát veškeré informace o volné pozici a podmínkách, než se začne s hledáním vhodných kandidátů. Je tedy nutné znát přesný popis a specifikaci pracovního místa. Vše musí být obsaženo v nabídce zaměstnání, protože díky tomu se potenciální uchazeči rozhodnou, zda na nabídku budou reagovat nebo ne. Předpoklad úspěchu jsou jasně stanovené požadavky.

Pacher (2016, s. 19) vyzdvihuje, že je potřeba si uvědomit, co daný člověk bude dělat, jakou konkrétní práci bude vykonávat, s kým bude spolupracovat a jaký je očekávaný výsledek jeho práce.

Bělohlávek (2016, s. 23) stanovil 4 základní kroky, které umožní zpřesnit popis volného pracovního místa:

1. Prozkoumat dokumenty, které má společnost k dispozici (organizační struktura a řád, popis práce, kvalifikační požadavky atd.).
2. Zvážit obecné hodnoty organizace.
3. Analyzovat pracovní místo (vlastní reakce na vykonávanou práci).
4. Sestavit nejdůležitější kompetence pro výkon práce.

Popis a specifikace volného pracovního místa dle Šikýře (2016, s. 117) obsahuje:

- informace o pracovním místě – název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, pracovní úkoly, povinnosti, pravomoce, odpovědnost, pracovní podmínky apod.;
- požadavky na zaměstnance – vzdělání, praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace, charakter apod.

### **Zvážení alternativ**

Řízení lidských zdrojů klade v současnosti podle Koubka (2015, s. 133) velký důraz na správné hospodaření s pracovní silou a také na nízké náklady. A tak je nejprve nutné zhodnotit a zvážit alternativní možnosti, než se dále bude pokračovat v procesu získávání zaměstnanců. Pokud se dojde k závěru, že jiná možnost, než potřeba práce na plný úvazek není, pokračuje se dále v procesu. Alternativní možnosti jsou:

- zrušení pracovního místa;
- rozdělení práce mezi současná pracovní místa;
- pokrytí práce formou přesčasů/současného úvazku, dočasného pracovního poměru;
- pokrytí práce dohodou či pomocí externím dodavatelem;
- práce si žádá plný úvazek.

### **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků**

Protože specifikace pracovního místa může být velmi obsáhlá, je důležité, aby byly vybrány pouze ty nejdůležitější a nejpodstatnější informace, tvrdí Koubek (2015, s. 133). Kdyby se zveřejňovaly všechny informace, mohlo by to zájemce o práci odradit, popřípadě to může

zmenšit množství kandidátů, kteří nemají kompletní požadovanou znalost, kterou by se ale mohly v organizaci doučit. Proto je potřeba vždy brát v úvahu nejvýznamnější požadavky na kandidáty a také je potřeba jim poskytnout dostatečně realistický obraz popisu práce.

Nesmí chybět následující požadavky a popis pozice dle Šikýře (2016, s. 117):

- název volné pracovní pozice, zaměstnavatel, pracovní funkce;
- místo výkonu práce;
- pracovní podmínky;
- vzdělání a kvalifikace, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, praxe nebo charakteristika osobnosti.

Dále je také podle Armstronga (2015, s. 344) potřeba specifikovat požadavky na kandidáty, což jsou odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti, praxe, vhodnost pro organizaci atd.

Požadavky na pracovníka by měly být zařazeny do 4 skupin, zdůrazňuje Koubek (2015, s. 134):

- nezbytné (nelze se jim vyhnout, uchazeč je musí mít);
- žádoucí (nejsou zcela nutné pro přijetí pracovníka, ale jejich dovednost umožňuje lehčí výkon práce, lze doučit);
- vítané (nejsou zcela nutné pro výkon práce);
- okrajové (nejsou zcela nutné).

V nabídce práce musí být vždy obsaženy požadavky nezbytné, žádoucí je vhodné zmínit a vítané požadavky mohou nabídku pouze doplnit, konstatuje Koubek (2015, s. 134). Okrajové požadavky se do nabídky neuvádí, ty jsou pak zvažovány při posledním kroku výběru zaměstnance.

### **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

V této fázi získávání pracovníků se identifikují vnitřní a vnější zdroje.

Koubek (2015, s. 129) rozděluje pracovníky do dvou skupin podle toho, z jakého zdroje pocházejí. V první řadě se jedná o vnitřní zdroje pracovních sil, což jsou zaměstnanci dané společnosti, kteří hledají jiné uplatnění ve firmě nebo jim z organizačních důvodů byla práce zrušena. Druhou skupinou pracovníků jsou uchazeči z vnějších zdrojů, což jsou lidé volní na trhu práce či čerství absolventi vysokých škol.

Vnější trh práce přináší tzv. *novou krev* dle Dvořákové a kol. (2012, s. 146). Dále přináší nové znalosti, dovednosti, náhledy, přístupy k řešení věcí a problémů a mohou fungovat inspirativně pro danou společnost. Mezi možnosti vnějšího získávání pracovníků patří například spolupráce s vysokými školami, veletrhy pracovních příležitostí, spolupráce s personálními agenturami, samostatné přihlášení uchazečů, vývěšky, online portály a jiné.

Vnitřní zdroje uchazečů jsou zaměstnanci společnosti. Tento zdroj uchazečů má výhodu v tom, že už znají společnost a společnost zná je, uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 149). Vnitřní trh práce může zahrnovat například řízení následnictví, identifikace talentů, rozmístění a podobně. Výhoda využití vlastních zdrojů ve firmě může být podle Bělohlávka (2016, s. 31) fakt, že se posune zaměstnanec na lepší místo a tím pádem je i motivován více k práci.

### **Volba metod získávání pracovníků**

Tento krok je konkrétně popsán v samostatné kapitole 2.2.2 Metody získávání zaměstnanců.

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

V této fázi procesu získávání pracovníků je podle Koubka (2015, s. 142) důležité určit, které dokumenty a informace od uchazečů budou požadovány a které pak budou sloužit dále při pozdější fázi výběru. Musí se zvážit, jaké dokumenty mohou být opravdu přínosné a zbytečně nepožadovat od uchazečů bezvýznamné podklady. Obvykle se od kandidátů požaduje doložení dokumentu o vzdělání či praxi, životopis, reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů či motivační dopis. Někdy jsou dokumenty vyžadovány i v cizím jazyce, primárně v anglickém jazyce. K tomu dochází, pokud je požadavek na danou pozici znalost cizího jazyka.

## **Formulace nabídky zaměstnání**

Formulace nabídky je velmi obtížný a komplexní proces, tvrdí Rusellová (2012, s. 35). Musí obsahovat vše podstatné, ale zároveň nemůže být nabídka velmi dlouhá, musí zaujmout a předvedět lidem, kteří hledají práci, aby se stali uchazeči o konkrétní volné pracovní místo. Nabídka má uchazeče povzbudit a zároveň odradit ty, kteří nejsou vhodní a nesplňují požadavky, protože pokud by tomu tak nebylo, hrozí, že se přihlásí plno nepřijatelných uchazečů.

Podle Pachera (2016, s. 29) vytvořit dobrý inzerát není tak jednoduché, jak to může vypadat. Vhodných uchazečů bývá poměrně málo a také existuje více volných pozic, na které se mohou přihlásit, a proto je potřeba se odlišit od konkurence. Vhodného kandidáta musí zaujmout už samotná nabídka. Pachera (2016, s. 29) radí, že do textu nabídky práce by měly být zakomponované otázky, aby se uchazeč zamyslel. Nepochybně i vzhled inzerátu hraje svojí roli v zajímavosti pro uchazeče.

Struktura nabídky by měla být podle Brodského (2010, s. 36) následující:

1. Informace o společnosti (název, adresa, čím se zabývá atd.).
2. Název pozice.
3. Popis pozice (hlavní povinnosti, zajímavosti o pozici).
4. Požadavky na kandidáta (kvalifikace, zkušenosti, dovednosti).
5. Seznam nabízených výhod, příležitosti ve firmě či informace o platu.
6. Informace jak, do kdy a kde se přihlásit.

V současné době společnosti úzce spolupracují s marketingovým oddělením a marketingovými agenturami při vytváření poutavých a zajímavých nadpisů a frází, zmiňuje ve své knize Rusellová (2012, s. 44).

## **Uveřejnění nabídky zaměstnání**

V tomto stádiu je již nabídka práce hotova a je připravena k uveřejnění. Rusellová (2012, s. 46) i další autoři doporučují nevyužít pouze jednu metodu získávání pracovníků, ale kombinaci několika metod, aby bylo osloveno a získáno větší množství kandidátů a byla umožněna lepší volba. Období uveřejnění nabídky by nemělo být příliš dlouhé ani příliš krátké (minimum jsou 2 týdny), tvrdí Koubek (2015, s. 153).

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

V meziobdobí od zveřejnění nabídky po ukončení inzerce se shromáždí již dříve zvolené potřebné dokumenty od uchazečů, konstatuje Kadlec (2013, s. 33). Je důležité, aby od samého začátku personalista dobře komunikoval s uchazeči. Pokud se jedná o vhodného uchazeče, je potřeba dotyčného informovat, jaký bude následný proces. Jedná-li se o nevhodného uchazeče, tak i s ním musí být personalista v kontaktu a informovat ho, že se s jeho účastí v dalších fázích

výběru již nepočítá. V ideálním případě by mělo být uchazeči vysvětleno, v čem nesplňuje požadavky daného pracovního místa.

### **Předvýběr uchazečů na základě informací získaných z předložených dokumentů**

Tuto fázi Dvořáková a kol. (2012, s. 151) nazývá jako předvýběr vhodných uchazečů, ale zařazuje ji už do samotného výběru zaměstnanců, nikoliv do procesu získávání. Jedná se o rozbor veškerých materiálů získaných od kandidátů. Cílem je vytipovat užší seznam kandidátů. Tento proces ale Koubek (2015, s. 153) řadí stále ještě do procesu získávání zaměstnanců.

Podle Šafránkové a Šikýře (2017, s. 113) získané informace od uchazečů zajistí základní informace o kandidátovi, o jeho odborné způsobilosti, dosaženém vzdělání či odborné praxi. Nezjistí se ale nic o osobnosti a minimálně o motivaci kandidátů.

Toth (2010, s. 238) nazývá předvýběr jako užší výběr, což je zakončení fáze získávání zaměstnanců. Na základě zasláných podkladů z celého souboru uchazečů je cílem vybrat ty, jejichž profily se nejvíce blíží stanoveným požadavkům. Vždy se musí porovnávat uchazeči s požadavky a nikdy ne s ostatními uchazeči, což je pak úkolem samotného výběru.

### **Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

Sestavení seznamu uchazečů pro další pokračování je závěrečný krok v procesu získávání pracovníků, informuje Koubek (2015, s. 154). Není určen přesný počet, kolik musí být uchazečů v tomto seznamu, vždy se to liší. Ideální počet je takový, který nebude časově zatěžovat pracovníky ani příliš zvyšovat náklady. Vytvořením tohoto seznamu samotný proces získávání zaměstnanců končí a následuje navazující personální proces, výběr zaměstnanců.

## **2.2.2 Metody získávání zaměstnanců**

Existují různé metody pro získávání vhodných uchazečů. Dvořáková a kol. (2012, s. 146), Koubek (2015, s. 135), Armstrong (2015, s. 346) i Šikýř (2016, s. 119) se shodují v tom, že organizace většinou kombinují metody různým způsobem, aby informovala o volných pracovních místech co nejširší okruh uchazečů. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 147) jsou to především požadavky pracovního místa, finance, nastavené procesy a kvalita, co ovlivňuje výběr vhodné metody získávání zaměstnanců.

Dále budou v práci přiblíženy nejčastěji používané metody získávání pracovníků.

### **Uchazeči se nabízejí sami**

Koubek (2015, s. 135) tvrdí, že pokud má společnost dobrou pověst, nabízí zajímavou a dobře placenou práci, s velkou pravděpodobností se jim uchazeči hlásí a nabízejí sami. Rozhodně tato metoda ušetří peníze za inzerci, ale na druhou stranu se nemusí hlásit kandidáti, kteří jsou na volné místo vhodní a musí se tedy zamítat, což může zabírat poměrně dost času.

Firmy mohou dostávat řadu nečekaných, ale také nevyžádaných žádostí o práci, zmiňuje Dvořáková a kol. (2012, s. 148). Lidé posílají naslepo svoji žádost o práci a nereagují na zveřejněnou pracovní nabídku. Obvykle takto kontaktují společnosti hlavně studenti či čerství absolventi.

### **Doporučení současného pracovníka organizace**

Některé organizace mají motivační program (tzv. referral program), kdy zaměstnanec firmy může doporučit svého známého na volnou pracovní pozici, konstatuje Šafránková a Šikýř (2017, s. 112). Je to poměrně osvědčený zdroj získávání zaměstnanců, který se zejména v posledních letech ukázal jako účinný. Při této metodě je důležité mít nějaké místo, kde lze



zaměstnance informovat o volných pracovních příležitostech ve společnosti (podnikový intranet, vývěska). Výhodou této metody je opět snížení celkových nákladů na nábor a také skutečnost, že doporučený jedinec bývá obvykle správný člověk. Mínusem této metody je fakt, že je zde omezená možnost výběru.

Touto cestou přichází do organizace nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů zná, jaká je společnost jako celek, jaká je organizační kultura, její hodnoty, a má představu, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele zajímavá, tvrdí Dvořáková a kol. (2012, s. 148).

### **Přímé oslovování uchazečů (headhunting)**

Headhunting, přímé oslovování uchazečů, se primárně využívá při obsazování náročnějších pracovních pozic, tvrdí v odborném článku Kumar (2019). Oslovení může být provedeno jak společností samotnou, tak i najmutím třetí osoby, která bude oslovovat potenciální uchazeče. Někdy se samotnému oslovování říká také výkonné vyhledávání. Headhunteri prohledávají celý trh práce, aby našli toho nejvhodnějšího uchazeče na danou pracovní pozici. Jelikož se zaměřují na velmi specifické pozice, hledají kandidáty, kteří nemají více než jednu schopnost, ale ovládají vysoce specializovanou sadu dovedností. Tato metoda se podle Kumara (2019) zaměřuje spíše na kvalitu než na kvantitu.

Headhuntingové společnosti či samotní headhunteri se zaměřují podle Tegze (2018, s. 56) především na neaktivní uchazeče, kteří jsou díky svým zkušenostem většinou zaměstnáni v jiných společnostech a nepocítují potřebu změny své pracovní pozice. Proto pokud jsou požadavky na volné místo vysoké, je velmi pravděpodobné, že firma bude muset oslovit právě takového člověka. Oslovování tzv. pasivních kandidátů je v současnosti jedna z nejučinnějších metod získávání nových zaměstnanců.

Nejefektivnější je dnes oslovování pomocí sítě LinkedIn, která umožňuje zaměřit se na různá profesní témata, tvrdí Tegze (2017, s. 23). Také ale věří, že různé internetové vyhledávače slouží k nalezení kandidátů, jako je např. Google. Vyhledávání kandidátů se dělá pomocí klíčových slov, která se dají do vyhledavače. Lidé, kteří hledají vhodné kandidáty na danou pozici, musí především vědět, jak hledat. Ale také musí znát nejdůležitější požadavky pro danou pozici, zmiňuje dále Tegze (2017, s. 23). Jen díky tomu mohou zvolit vhodná klíčová slova. Vyhledává se pomocí filtrů a tím se zúží počet kandidátů.

O sociální síti LinkedIn hovoří Kadlec (2013, s. 44) jako o nástroji, se kterým musí umět pracovat každý personalista, který hledá lidi. Obvykle se ale na této sociální síti hledají specialisté jako jsou lidé ve financích, farmacii, IT či manažerské pozice.

### **Inzerce na internetu (e-recruitment)**

E-recruitment, nebo také on-line recruitment, je podle Armstronga (2015, s. 353) v současné době velmi populární metoda získávání zaměstnanců, která je založena na využití počítačových sítí, které má společnost k dispozici. Obvykle jsou to pracovní portály či kariérní stránky společnosti. Při této metodě se velmi často přihlašuje větší množství uchazečů, ale jejich kvalita není vždy dobrá. Personalisté často musí projít řadu nevhodných profilů, což ubírá čas, zmiňuje Armstrong (2015, s. 253).

Téměř každý, kdo má vysokoškolské vzdělání, má přístup k internetu, tvrdí Wozniak (2015) ve svém výzkumu. Pro studenty se středoškolským vzděláním je přístup k internetu o něco nižší (asi 85 %), pro osoby s odborným vzděláním opět nižší (46 %) a pro ty, kteří mají základní vzdělání, je zastoupení na internetu podstatně nejnižší (23 %), shrnuje výzkum Wozniaka (2015). Ačkoliv tyto statistiky naznačují, že online nábor je vhodnější pro přijímání osob s vysokoškolským vzděláním, zaměstnavatelé neomezují jeho použití na absolventy středních škol.

Cílem e-recruitmentu je zaujmout lidi, kteří hledají práci a aby se z nich stali uchazeči o volnou pracovní pozici právě pro danou společnost, říká Tegze (2017, s. 301). Proto je potřeba napsat popis práce co nejupoutavěji a nejzajímavěji. Poté už pak pozici stačí jen inzerovat, což lze v současné době téměř všude. Nejefektivnější je to momentálně na sociálních sítích, kde se osloví kvanta potenciálních uchazečů.

Online inzerce se stala jednou z nejvýznamnějších metod v samotném inzerování, píše ve své knize Tegze (2018, s. 25). Internet umožnil uchazečům hledat práci online kdykoliv a kdekoliv. Díky internetu je možné navázat kontakt se širším spektrem lidí, případně toto spektrum rozdělit do různých skupin podle požadavků pracovního místa.

Webové či kariérní stránky bývají většinou součástí hlavních internetových stránek společnosti, schované pod odkazem „kariéra“, informuje Šikýř (2016, s. 120). Součástí kariérních stránek bývá představení firmy včetně detailních informací, jako jsou například nabízené benefity, kultura společnosti a vše může být doplněné fotografiemi z pracoviště. Cílem je především zaujmout návštěvníka kariérních stránek a přesvědčit ho o přínosech práce v dané společnosti. Hlavní část stránek tvoří souhrn momentálně volných pracovních míst ve firmě včetně konkrétního popisu. Uchazeč pak může aplikovat na danou pozici přímo z kariérních stránek.

Pravděpodobně nejčastěji využívanou metodou získávání zaměstnanců je podle Šafránkové a Šikýře (2017, s. 111) inzerce volných pracovních míst na pracovních portálech, protože návštěvnost na pracovních portálech je poměrně vysoká. Navštěvují je lidé, kteří aktivně hledají práci. Ti ale nemusí vždy odpovídat požadavkům na danou volnou pozici. Stává se, že se uchazeči hlásí na mnoho pozic, aniž by si přečetli obsah nabídky. Inzerce na pracovních portálech ale v současné době bývá poměrně drahá, a proto si můžou dovolit inzerovat všechny otevřené pozice v organizaci spíše větší společnosti než ty menší.

Dále se také inzeruje na sociálních sítích, což je aktuálně nová forma inzerce, zmiňuje Tegze (2017, s. 302). Sociální sítě se ale také využívají k propagaci společnosti. Mezi nejrozšířenější sociální sítě patří Facebook, Twitter a LinkedIn.

### **Vývěsky**

Podle Koubka (2015, s. 137) poměrně nenáročnou a levnou metodou získávání pracovníků je zveřejňování informací o volných pracovních místech na nástěnkách. Nástěnky, nebo také vývěsky, jsou primárně umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni pracovníci, aby se mohli buď sami ucházet o místo, nebo informovat či doporučit vhodného uchazeče. Pokud organizace získává pracovníky z vnějších zdrojů, bývají vývěsky tam, kde má přístup i veřejnost, tvrdí Dvořáková a kol. (2012, s. 147).

### **Spolupráce s personální agenturou**

Bělohávek (2016, s. 31) popisuje dnešní spolupráci s personálními agenturami jako odborné poradenství, kdy agentura je schopna poskytnout vhodné uchazeče na konkrétní volné místo. Tyto služby ale bývají poměrně drahé a každá firma by měla mít smluvně vázaný vztah s agenturou kvůli záruce nevhodného kandidáta, který by opustil organizaci. Personální agentury zajišťují buď vyhledávání kandidátů, zprostředkování práce, outplacement a headhunting.

Armstrong (2015, s. 348) označuje personální agentury za nástroj vyhledávání vhodného uchazeče. Agentury mohou provádět prvotní předvýběr nebo zajistit celý proces získávání a výběru pracovníka. Nejdůležitějším předpokladem úspěchu tohoto postupu je výborná komunikace mezi podnikem a personální agenturou. Podnik musí poskytnout personální agentuře především vhodné a dostatečné informace o volných pracovních místech (jejich popis

a specifikaci), ale také o celkové podnikové kultuře, aby mohla uvedené personální činnost úspěšně zajistit.

### **Veletrh pracovních příležitostí**

Dvořáková a kol. (2012, s. 147) zmiňuje jako další formu získávání pracovníků veletrh pracovních příležitostí, nejčastěji konaný na vysokých školách. Zde se může společnost prezentovat a zvýšit své povědomí o firmě, seznámit potenciální zájemce s možnostmi působení ve firmě či zaujmout nové uchazeče. Výhodou této formy je široký kontakt s budoucími absolventy.

Veletrhy jsou akce pořádané obvykle třetími stranami či školami s cílem spojit nabídku a poptávku na trhu práce, informuje Tegze (2018, s. 80). Jedná se o šanci, kdy se může potkat společnost, která hledá nové zaměstnance, s potenciálními uchazeči. Obvykle na takových akcích působí spíše větší společnosti, které se snaží seznámit účastníky s podstatou společnosti. Nejčastěji se na českém trhu setkáváme právě se studentskými veletrhy.

### **Spolupráce s úřadem práce**

Úřady práce registrují uchazeče o práci, kteří ztratili zaměstnání a aktivně novou práci hledají, tvrdí Dvořáková a kol. (2012, s. 147). Volná pracovní síla na trhu práce je jedním ze základních zdrojů uchazečů. Metoda spolupráce s úřady práce je vhodnou metodou z několika hledisek. Je velmi levná, protože úřad práce vše zprostředkovává bezplatně jak pro uchazeče, tak pro organizace. Na úřadech práce lze ale většinou narazit na pracovníky běžných profesí, nikoli odborníky s vysokou kvalifikací, informuje Toth (2012, s. 263).

Úřad práce poskytuje inzerci zdarma a také funguje online, uvádí Pacher (2016, s. 35). Elektronické vývěsky, které jsou na webových stránkách úřadu práce, oslovují velké množství uchazečů.

### **Získávání zaměstnanců z jiných zemí**

Firmy se primárně snaží nalézt vhodného kandidáta na svém trhu práce, tvrdí Hofstadler (2010, s. 28). Ne vždy se to ale povede, a proto je firma nucena hledat vhodného kandidáta na jiném trhu, a to v zahraničí. Jelikož Česká republika patří do Evropské unie, mohou občané členských zemí EU vykonávat práci na území České republiky bez jakýchkoliv bariér (Ministerstvo vnitra, 2020). Evropský trh práce může být také vhodným zdrojem pracovníků. Přírozenou bariérou je ale v tomto případě nízká mzdová úroveň v České republice, popř. také jazyková bariéra.

Právo Evropské unie implementované do zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, zajišťuje občanům z členských států EU a jejich rodinným příslušníkům stejné právní postavení při uplatňování se na trhu práce v České republice jako občanům České republiky. Hovoří se o tzv. národním zacházení.

Složitější je zaměstnávání uchazečů ze třetích zemí, kteří nejsou občany Evropské unie. Tito uchazeči musí mít pracovní povolení, aby mohli v České republice pracovat, uvádí Ministerstvo vnitra (2020). Jednotlivé druhy pobytu cizinců jsou upraveny primárně v zákoně č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území ČR, ve znění pozdějších předpisů. Vystavit pracovní víza trvá minimálně 3 měsíce a jejich pořízení je poměrně nákladné. Proto firma dobře zvažuje, zda tento zdroj pracovní síly použije.

Existuje několik výjimek, kdy lze zaměstnat občana ze třetí země, informuje Ministerstvo vnitra (2020). Jedná se o osoby s určitým druhem volného vstupu na trh práce, které mohou pracovat bez jakéhokoliv problému a firmy v České republice je mohou zaměstnat. Jsou to např. lidé, kteří zde dokončili akreditovanou vysokou školu, lidé, kteří tu žijí více než 10 let a získali trvalý

pobyt, nebo jsou to lidé, kteří žijí s někým, kdo má pracovní povolení na území České republiky.

### 2.2.3 Obvyklé chyby při získávání zaměstnanců

Koubek (2015, s. 156) uvádí jako chybu při získávání zaměstnanců anonymitu, neinformovanost uchazečů, klamavost v inzerci a diskriminaci. Vždycky je důležité vystupovat za společnost jménem, ne v anonymitě. Dále je potřeba informovat kandidáty o výběrovém procesu průběžně a nenechat je dlouho čekat na výsledek. Nikdy se nevyplatí v inzerci volného pracovního místa klamat (např. slibovat nereálnou odměnu), protože to má za následek zájem nevhodných uchazečů. V neposlední řadě je to právě diskriminace, které se firmy často dopouštějí. Nejčastěji se jedná o diskriminaci věkovou či genderovou.

Armstrong (2015, s. 345) vidí velkou chybu v nadhodnocování požadavků, kvalifikaci a schopností na uchazeče. Chtít to nejlepší od uchazečů je přirozené, ale stanovit nerealistický popis pracovní pozice je problém, který může zapříčinit nulovou aktivitu a nepřiláká žádné uchazeče.

Podle článku v časopisu Nonprofit Business Advisor (2015) neznámý autor uvádí největší chyby, které společnosti dělají při získávání zaměstnanců, takto:

- Online inzerce se nepoužívá správně – špatné načasování, špatný zaměření na potenciální uchazeče.
- Používání stejného inzerátu stále dokola – opakování stejného inzerátu jednak ukazuje, že společnosti na výběru nezáleží, ale také nezohledňuje informace o pozici, které se v průběhu času změnily. Například jiné složení v týmu, posuny v náplni práce i změny v kultuře. Proto je zapotřebí se pokaždé znovu nad zněním inzerátu zamyslet, než je sdělen veřejnosti.
- Používání pouze jedné metody získávání zaměstnanců.
- Pomalá reakce od společnosti po přihlášení uchazeče.

## 2.3 Výběr zaměstnanců

Dvořáková a kol. (2012, s. 150) popisuje výběr zaměstnanců jako identifikaci a nutnost výběru mezi uchazeči, kteří se dostali do výběrového řízení a vybrat toho nejlepšího. Výběr je proces sbírání a hodnocení informací získaných od uchazečů pomocí metod výběru. Je to postup, kdy se porovnává profil kandidátů s požadavky na pracovní místo. Tento proces se prolíná s procesem získávání pracovníků.

Koubek (2015, s. 166) shledává výběr zaměstnanců jako rozpoznání toho nejlépe vyhovujícího kandidáta, který prošel jak fází získávání zaměstnanců, tak i fází výběru. Při výběru se musí brát v potaz samozřejmě odbornost, ale nesmí se zapomínat ani na charakter uchazeče. Ten nevhodnější uchazeč pak vyhovuje veškerým požadavkům, přispěje společnosti svými schopnostmi či dovednostmi, je schopen akceptovat hodnoty společnosti a v neposlední řadě je flexibilní a dokáže se dále rozvíjet. Neexistuje žádná metoda, která by na sto procent vybrala toho nejlepšího uchazeče.

Dále Koubek (2015, s. 167) popisuje výběr jako oboustrannou záležitost, protože nejen firma si vybírá svého budoucího zaměstnance, ale také uchazeč si vybírá svého budoucího zaměstnavatele.

Podle Bělohávkova (2016, s. 9) nelze vždy přeciť člověka úplně tak, aby byl sto procentně vhodným kandidátem. Získáním a výběrem je umožněno zjistit pouze jeho pravděpodobné chování a jednání, znalosti se dají ověřit.

Pro Kolmana a kol. (2016, s. 1) je výběr zaměstnanců dílčí složkou personální činnosti, která je ale velmi důležitá a složitá. Na první pohled jde jen o to, vybrat toho správného člověka, ale nalézt ho může být někdy velmi komplikované. Protože pouze jeden špatně vybraný zaměstnanec může způsobit značné škody společnosti a také týmu, ve kterém pracuje. Proto je potřeba brát v potaz mnoho okolností při výběru zaměstnanců.

Podle Totha (2010, s. 237) se v České republice vybírají pracovníci primárně podle toho, do jaké míry splňují požadavky obsazovaného místa. V zahraničí se uvažuje také o tom, zda kandidát zapadne do kultury společnosti či do kultury daného týmu.

Výběrové řízení je velmi nákladné na čas, ale je to nezbytné, neboť se jedná o klíčový krok, tvrdí Šafránková a Šikýř (2017, s. 108). Správný výběr totiž ušetří náklady na nevhodný výběr či zaškolování nevhodného člověka.

Pokud chce firma opravdu vybrat vhodného člověka na volné místo, musí to být přínos pro obě strany, a to jak pro firmu, tak i pro potenciálního kandidáta, tvrdí Bělohlávek (2016, s. 30). Cílem dobře provedeného výběru by mělo být:

- vyloučení neschopných lidí nebo lidí neochotní se adaptovat;
- úspěšné vykonávání činnosti pracovníka na daném místě, spojené s dosahováním stanovených cílů a ukazatelů;
- začlenění pracovníka do organizace;
- adaptace vůči spolupracovníkům a vůči nadřízenému;
- motivace a seberealizace člověka k dalšímu rozvoji.

### **Kritéria výběru zaměstnanců**

Tři druhy kritérií, které je důležité si stanovit pro výběr, zmiňuje Koubek (2015, s. 170) ve své knize. Jsou to celoorganizační kritéria (cenné a důležité vlastnosti, které uchazeči musí mít, aby si počínali v organizaci úspěšně), úseková kritéria (vlastnosti uchazeče, jak odborné, tak i charakter musí být takové, aby zapadl do daného týmu) a kritéria příslušného pracovního místa (vlastnosti, které odpovídají přesně volné pozici). Koubek je názoru, že pracovník se primárně vybírá v současné době podle celoorganizačních a úsekových kritériích, nikoli podle konkrétního pracovního místa.

#### **2.3.1 Proces výběru zaměstnanců**

Koubek (2015, s. 173) konstatuje, že se proces výběru zaměstnanců prolíná s procesem získávání. Rozlišuje dvě fáze procesu výběru zaměstnanců, předběžná fáze a vyhodnocovací fáze.

Předběžná fáze je podle Koubka (2015, s. 173) především o tom, si uvědomit volné pracovní místo a podstoupit kroky k jejímu obsazení. Fáze předvýběru spadá spíše pod proces získávání zaměstnanců, protože se v této fázi definuje příslušné pracovní místo a požadavky na vhodného uchazeče pro danou volnou pozici.

Vyhodnocovací fáze přichází po předběžné fázi s jistým časovým odstupem, tvrdí Koubek (2015, s. 174). Tato fáze se skládá podle Koubka (2015, s. 175) z několika obvyklých kroků:

1. Zkoumání dotazníků či jiných dokumentů od uchazečů, včetně životopisu.
2. Předběžný pohovor.
3. Testování uchazečů.
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařské vyšetření (pokud je potřeba)

7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování všech uchazečů o rozhodnutí.

Není zapotřebí absolvovat všechny zmíněné kroky. Každá společnost si určuje sama, jak celý proces vypadá. Také každá jednotlivá pozice vyžaduje jiný přístup a kroky, které se tomu musí podřídít, tvrdí Koubek (2015, s. 175).

### **2.3.2 Metody výběru zaměstnanců**

Jen málokdy stačí k finálnímu výběru zaměstnanců pouze jedna metoda, což je stejné jako u získávání zaměstnanců. Všichni autoři doporučují použít nejméně 2 metody nebo více. Čím více se využije metod k ověření kritérií, tím kvalitnější bude pak samotný výběr, tvrdí Rusellová (2012, s. 41).

V České republice se tradičně využívají čtyři pilíře metod výběru zaměstnanců, což jsou biografická data, testy, rozhovor a reference, uvádí Seilt (2016, s. 9). Metody jsou dále rozvrženy do kol.

Od metod se podle Seilta (2016, s 10) očekává, že dobře rozliší jednotlivé uchazeče, budou spolehlivé, budou měřit vždy to stejné a budou validní, tedy zjišťovat to, co mají. Dále pak každá metoda zjišťuje nějaká jiná spektra informací

Níže v textu jsou uvedeny hlavní metody používané pro výběr zaměstnanců.

#### **Osobní dotazníky**

Osobní dotazník nechávají společnosti vyplnit uchazeče ze začátku výběrového procesu, konstatuje Bělohlávek (2016, s. 32). Obvykle obsahuje biografické údaje typu vzdělání, praxe, rodinné zázemí, znalosti atd. Dotazník je více méně podobný životopisu, ale mohou se zde objevit informace, které rozliší vhodné a nevhodné kandidáty. Biografické informace jsou predikcí budoucího chování člověka v minulosti. Lze předpokládat že ten, kdo se nějak projevoval v minulosti, bude tak činit i v budoucnosti.

Za biografické údaje se považují údaje o rodičích, vzdělání (typ a úroveň školy), rodinný stav, bydliště, dosavadní zaměstnání, sportovní aktivity, pohyby na osobních účtech, osobní názory atd., konstatuje Bělohlávek (2016, s. 32). Musí se ale dávat pozor na to, jak s daty společnost jedná, protože jsou to velmi citlivá data a na nějaké se nelze ani ptát. To ochraňuje GDPR (2020), což je nařízení o ochraně osobních údajů. Toto nařízení je podstatně nová legislativa Evropské unie. Cílem je hájit co nejvíce práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů.

Pokud firma chtějí získat data od uchazečů a pracovat s nimi, musí získat od uchazeče souhlas ke zpracování osobních údajů, informuje webová stránka GDPR (2020).

#### **Analýza životopisu a motivačního dopisu**

Životopis má vypovídající hodnotu o kandidátovi a lze z něj vybrat důležité informace, píše ve své knize Toth (2010, s. 239). Je to první seznámení s uchazečem. Životopis má být stručný, přehledný, systematický a logický, tvrdí Dvořáková a kol. (2012, s. 152). V nějakých životopisech jsou psány pouze základní informace, v jiných pak podrobnější popis. Základní informace

a zároveň ty nejdůležitější pro personalisty jsou podle Totha (2010, s. 239):

- jméno a příjmení;
- kontaktní údaje;
- vzdělání;

- pracovní zkušenosti (název organizace, období, funkce, náplň práce, případně důvod odchodu;
- dovednosti.

Při posuzování životopisu se prvně zaměřuje na celek a styl, říká Kolman a kol. (2016, s. 117). Celek životopisu totiž může svědčit o samotné osobnosti uchazeče, tvrdí Bělohlávek (2016, s. 48). Může vypovídat o svědomitosti a pečlivosti (uchazeč udává přesné názvy a datumi), cílevědomosti (zdůraznění toho nejdůležitějšího) či sebedůvěře. Na základě životopisu se posuzuje zejména vzdělání a požadovaná relevantní praxe. Pokud dojde k nesrovnalostem, měl by se tím personalista dále zabývat. Můžou to být například časové prodlevy mezi zaměstnáními, tvrdí Toth (2010, s. 240).

Nejčastěji se v životopisu hodnotí časová posloupnost pracovních zkušeností uchazeče, konstatuje Dvořáková a kol. (2012, s. 152). Pokud v životních aktivitách kandidáta nastaly nějaké časové prodlevy, personalisté se vždycky ptají proč. Dále personalisté hodnotí četnost změn. Životopis proto nestačí jen číst, ale musí se přemýšlet nad souvislostmi.

Životopis bývá doprovázen ještě motivačním dopisem, tvrdí Dvořáková a kol. (2012, s. 151). Cílem tohoto dokumentu je vzbudit pozornost čtenáře, proč se kandidát hlásí na konkrétní volné místo. Uchazeč se v tomto dokumentu představí, obeznámí čtenáře, proč se rozhodl ucházet o práci ve společnosti, vyzdvídně svoji hlavní motivaci a hlavně sepíše, proč by právě on měl být vhodným kandidátem. Očekává se, že tento dopis bude přehledný, zdvořilý, zajímavý a přesvědčivý. Zpravidla má tento dokument jednu stránku.

### **Předběžný pohovor**

Předběžný pohovor bývá podle Šafránkové a Šikýře (2017, s. 114) zpravidla telefonický, kdy si s kandidátem zavolá zaměstnanec z personálního oddělení. Upřesní se očekávání a podmínky obou stran. Pokud jsou ve shodě, kandidát je pozván k výběrovému pohovoru.

Podle Pachera (2016, s. 145) se jedná o tzv. screening uchazečů, který umožní zúžit počet kandidátů, kdy je potřeba provést mnoho pohovorů s uchazeči v krátkém čase. Cílem je dozvědět se základní informace o každém uchazeči a eliminovat ty nevhodné. Obvykle tento pohovor trvá deset minut. Kladou se úvodní otázky, které jsou pokaždé stejné. Provedení je takové, že uchazeč musí čelit otázkám v poměrně krátkém čase a nemá velký prostor k zamyšlení.

### **Testy schopností, znalostí a odborné testy**

Kolman a kol. (2016, s. 17) popisují testy jako zkoušky k ověření znalostí či dovedností. Tato metadata se používá už odedávna. Primárně se nejvíce používají testy písemné, které umožňují zajistit stejné podmínky pro všechny. Dále umožňují zavedení standardních postupů vyhodnocení výsledků. Jejich příprava je ale někdy časově i finančně náročná. Testy se také musí po čase inovovat.

Testy schopností objevují, co vše dotyčný uchazeč dokáže, tvrdí Bělohlávek (2016, s. 32). Zahrnují testy inteligence, kreativity, pozornosti či paměti. Odborné testy se pak zaměřují na teoretické znalosti uchazeče. Tyto testy si obvykle společnost vymýšlí sama. Velmi často jsou testovány jazykové znalosti uchazeče.

### **Testy osobnosti**

Testy osobnosti podle Seitla (2016, s. 12) přinášejí informace pro ověření psychických vlastností uchazečů. Zvláštní význam mají u pozic, které jsou mimořádně náročné, manažerské či specifické. U testů osobnosti existuje stabilní soubor charakteristik osobností a každý jedinec má ve své osobnosti jednotlivé charakteristiky na nějaké úrovni zastoupeny. Na otázky není

žádná odpověď ani správně ani špatně. Bohužel ale tyto testy nemusí být vyplněny uchazečem zcela přesně, a proto jsou pak pro firmu nepoužitelné kvůli nepravdivosti.

V testech osobnosti jde podle Kolmana a kol. (2016, s. 34) o zachycení typického projevu daného jedince a to, jak obvykle reaguje. Zachycuje se zde jedinečnost osoby, nikdo v testech osobnosti není lepší nebo horší. Nejde zde tedy o výkon. Většina testů osobnosti jsou sestavené z řad otázek. Uplatnění osobnostních testů už není tak obvyklé, jako kdysi. Dále se v testech osobnosti zachycuje motivace člověka, a to konkrétně to, co člověk chce, tvrdí Bělohlávek (2016, s. 33).

Testy osobnosti můžou být podle Bělohlávka (2016, s. 97) např. 16PF, MBTI, Big Five, týmové role, kariérové kotvy apod. Testy osobnosti by měly být doplněné rozhovorem, aby se zaměstnavatel ujistil, že zjištěné výsledky z osobnostních testů jsou správné.

### **Assessment centre**

Assessment centre je podle Kolmana a kol. (2016, s. 58) postup, při kterém dochází ke kombinaci několika metod – psychologické testy, rozhovor či pracovní zkouška. Slouží k posouzení kompetencí, zjištění silných a slabých stránek uchazeče a následného výběru zaměstnance. Uchazeči se zpravidla zúčastní po skupinách a dělají různá naplánovaná cvičení. Tato metoda je v poslední době velmi oblíbená.

Dochází zde k různým simulacím rozdílných situací, kde se posuzuje chování účastníků. Jak už bylo řečeno, tato metoda je tvořena vždy ve skupinách, kdy ideální množství je šest lidí, tvrdí Bělohlávek (2016, s. 146). Dále jsou přítomni hodnotitelé, kteří sledují veškerou činnost účastníků. Jejich úkolem je vyzorovat chování všech zúčastněných a zhodnotit, jak si činili při úkolech. Hodnotitelé musí být správně vyškoleni, aby nezávisle ohodnotili vystupování účastníků.

Hlavní výhodu ve využití assessment centra vidí Šafránková a Šikýř (2017, s. 115) v komplexním posouzení uchazečů, což vede k přesnějším a kvalifikovanějším výběrům potenciálního pracovníka. Nevýhodou je pak časová a finanční náročnost.

Assesment centrem se ověřují zejména různé sociální dovednosti, prezentační dovednosti, spolupráce v týmu, manažerské dovednosti, prodejní dovednosti a mnohé další, říká Toth (2010, s. 248).

### **Reference**

Smyslem referencí je podle Armstronga (2015, s. 365) získat konkrétní informace o budoucím zaměstnanci. Tyto informace odhalí, jak si pracovník vedl v minulých pracích, jak ho vidí jeho nadřízený, jakou má povahu atd. Musí se ale dávat pozor, protože ne vždycky jsou reference pravdivé, protože se často stává, že se lidé vyhýbají nepříjemným věcem. Minulý zaměstnavatel nechce poškodit šance pro budoucí uplatnění uchazeče.

Reference jsou běžnou součástí materiálů, které kandidát případnému budoucímu zaměstnavateli poskytuje, tvrdí Kolman a kol. (2016, s. 116). Jejich validita ale není vždy pravdivá, protože minulý zaměstnavatel nechce ublížit uchazeči tím, že by na něj napsal špatnou zpětnou vazbu. Proto se s negativní referencí dá setkat jen zřídka.

### **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je tou nejzákladnější a nejpoužívanější metodou a zároveň klíčovou pro výběr toho nejvhodnějšího uchazeče, tvrdí Bělohlávek (2016, s. 52). Tato metoda umožňuje získat hlubší informace o uchazeči a posoudit osobnost uchazeče osobně. Při této metodě se vyžaduje od tazatele naslouchat a klást otázky, ale také umět odpovídat na dotazy, popsat vše potřebné a umět prodat společnost jako skvělého zaměstnavatele. Vybírající musí správně



odhadnout osobní kvality kandidáta, nenechat se ovlivnit jeho nacvičenou prezentací, zachytit jeho slabé stránky a ve finále zvážit, zda je to opravdu vhodný člověk pro danou společnost.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 154) slouží pohovor k ověření předběžných úsudků o kandidátovi. Této metodě je přisuzován velký význam.

Při náboru je podle Katzlingerové (2017) cílem při výběrovém pohovoru určit kvalifikaci kandidáta na konkrétní pozici hodnocením verbálního (tj. obsahu výpovědi) a neverbálního chování (např. použití hlasu, gest, postojů, výrazů obličeje). Podle Koubka (2015, s. 179) je cílem pohovoru získat dostatečné informace o kandidátovi, poskytnout uchazeči potřebné informace a posoudit osobnost uchazeče.

Pohovor obvykle vede budoucí nadřízený, který musí učinit přípravu před pohovorem a strukturovat rozhovor s uchazečem, píše ve své knize Šafářová a Šikýř (2017, s. 114). Cílem je zjistit zkušenosti, praxi a motivaci kandidáta a dále také posoudit osobnost uchazeče. Kandidát by pak měl být seznámen s firmou, náplní práce, odpovědnostmi a pravomocemi. Vždy by měl být kandidát informován o dalších krocích. Pohovory můžou probíhat vícekolově nebo se pak uplatňují další metody výběru zaměstnanců.

**Příprava pohovoru** je podle Kolmana a kol. (2016, s.114) velmi důležitá. Znovu se musí zkontrolovat požadavky na kandidáta, ale také se musí důkladně projít profil uchazeče. Tazatel, který je dobře informovaný a připravený, bude schopen navázat kontakt s uchazečem, což vytvoří důvěrnou atmosféru. Příprava jednotlivých otázek usnadní průběh pohovoru a nehrozí žádné tiché momenty a také to umožní klást ty správné otázky.

Při pohovoru se můžou objevit různé typy otázek, informuje Toth (2010, s. 245) jako např. otázky uzavřené a otevřené, sugestivní (vynucující), přímě či nepřímě, zjišťovací a upřesňující otázky, situační (popis určité situace) a v neposlední řadě behaviorální. Nepřípustné otázky jsou pak diskriminační otázky, které by směřovaly k diskriminaci uchazeče.

Pacher (2016, s. 132) říká, že při pohovoru se nesmí improvizovat, ale musí se sledovat daný cíl. Plánuje se čas na pohovor, příprava otázek, prozkoumání dokumentů od uchazeče atd.

Při přípravě na pohovor je dále důležité zvolit, kolik tazatelů bude přítomno, říká Bělohlávek (2016, s. 57). Ideální počet jsou dva tazatelé na jednoho uchazeče. Tazatelé by se měli vyhnout jakémukoliv rušení, a proto je vhodné mít pro pohovor vyčleněnou místnost.

**Struktura pohovoru** by měla být podle Brodského (2010, s. 39) následovná:

1. Uvítání uchazeče a neformální rozhovor.
2. Seznámení uchazeče s průběhem pohovoru.
3. Seznámení uchazeče s pracovním místem.
4. Tazatel klade otázky týkající se profesního života či další připravené otázky.
5. Prostor pro otázky uchazeče.
6. Ukončení pohovoru (oznámení, jak se bude pokračovat).

Pohovor zahajuje vždy tazatel, říká Toth (2020), aby uvolnil atmosféru pomocí neformální konverzace. Při kladení otázek by se měl uchazeč povzbuzovat k tomu, aby mluvil sám, říká Armstrong (2015, s. 377). Tazatel má zajistit, aby uchazeč mluvil a zároveň, aby získal požadované informace. K tomu slouží otevřené otázky. Tazatel musí při pohovoru naslouchat, udržovat plynulost a v neposlední řadě mít pohovor pod kontrolou

Není dobré se omezovat pouze na předem připravenou strukturu otázek, protože se tím zúží rámec a průběh pohovoru, tvrdí Toth (2010, s. 247). Proto je dobré přirozeně klást otázky. Ke konci má pak prostor sám uchazeč se zeptat na otázky, popřípadě pokud mu nebylo něco jasné,

tazatel mu dovysvětlí vše potřebné. I samotné ukončení pohovoru je podle Totha důležité, protože to v uchazeči zanechá konečný dojem.

Při představení pozice i samotné společnosti je podle Bělohávka (2016, s. 58) velmi důležité, aby tyto informace působily na kandidáta pozitivně.

**Dva typy pohovorů** rozděluje Dvořáková a kol. (2012, s. 154) na:

- strukturovaný pohovor, u kterého jsou předem připravené otázky, rozvržen čas i postup a každému uchazeči jsou kladeny stejné otázky čili mají stejné podmínky. Tento typ pohovoru je považován za efektivnější a přesnější;
- nestrukturovaný pohovor, který má volně plynoucí obsah a celý průběh bývá improvizace. Koubek (2015, s. 180) tvrdí, že tento typ pohovoru není vhodná forma pohovorování, protože nezaručuje srovnatelnost uchazečů.

Koubek (2015, s. 180) ještě definuje jeden typ pohovoru, a to polostrukturovaný pohovor. Tento typ pohovoru se snaží spojit výhody a vyvarovat se nevýhodám nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru.

**Druhy pohovorů** jsou dle Armstronga (2015, s. 361) následovné:

- Pohovor 1 + 1

Tento druh pohovoru se doporučuje používat pro manuální či administrativní pracovníky, říká Dvořáková a kol. (2012, s. 154). Účasten je personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí jednotky, tedy jeden představitel společnosti a na druhé straně sedí uchazeč. Tento představitel společnosti má pravomoc vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče. Koubek tvrdí (2015, s. 179), že tento druh pohovoru bývá poměrně subjektivní, ale na druhou stranu umožňuje otevřenou atmosféru.

Armstrong (2015, s. 361) pohovory 1 + 1 označuje jako diskusi mezi čtyřma očima. Tato metoda je nejběžněji využívána při pohovorování uchazečů.

- Pohovorové panely

Při tomto typu pohovoru bývají účastníci 3 až 4 osoby, říká Koubek (2015, s. 179). Doporučuje se, aby tyto osoby byly buď nadřízený, personalista nebo zkušený psycholog. Členové komise/panelu se předem domluví na rozvržení celého průběhu pohovoru. Díky vícečlenné komisi je posuzování uchazeče objektivnější, na druhou stranu pro kandidáta je stresovější hovořit s více lidmi. Podle Armstronga (2015, s. 361) se mohou tazatelé radit a diskutovat o vhodnosti uchazečů.

- Skupinový pohovor

Skupinový pohovor je takový typ pohovoru, kterého se účastní více uchazečů a jeden nebo více tazatelů, říká Koubek (2015, s. 180). Tato metoda šetří čas, umožňuje posoudit uchazeče v kolektivu, ale neumožní lépe posoudit individuálně každého uchazeče.

**Výhodu výběrového rozhovoru** vidí Bělohávek (2016, s. 52) v neomezených možnostech pohovoru. Témata jsou neomezená a pokud tazatel zvolí správné otázky, může o uchazeči zjistit vše, a to jak teoretické, tak i praktické schopnosti a znalosti. Další výhodou je pozorování neverbální komunikace či ověření komunikačních dovedností. Armstrong (2015, s. 370) vnímá výhodu v pohovoru takovou, že se pracovník společnosti setká s uchazečem osobně tváří v tvář.

**Chyby při vedení pohovoru** mohou nastat podle Brodského (2010, s. 40) jak u kandidátů, tak i u tazatelů. Tazatelé nejčastěji dělají chyby v tom, že se kandidátů ptají na diskriminační otázky, což je zakázáno. Dále se stává, že tazatel vysílá signály, buď pozitivní nebo negativní,

čímž může být ovlivněn celý průběh pohovoru. Samozřejmě se také děje to, že tazatel neumí dobře vysvětlit pracovní pozici a uchazeč si pak nemusí být jistý tím, co je a co není náplní dané práce. Velmi často se také stává, že tazatel není připraven, a nebo klade více otázek najednou, takže je pak uchazeč zmaten. Kandidáti pak podle Brodského dělají chyby v tom, že neříkají zcela pravdu a může se jim to vymstít, že při lži budou nachytáni. Toto zmiňuje i Bělohlávek (2016, s. 53). Dále se stává, že kandidát je na pohovor nevhodně oblečen nebo je velmi nervózní, a to se projeví na celkovém dojmu. V neposlední řadě a velmi častá chyba podle Brodského u uchazečů je, že se zajímají pouze o výši platu.

### Validita metod výběrů zaměstnanců

Validitou je zjišťováno, zda je metoda přesná a zda měří to, co má, informuje Armstrong (2015, s. 358). K měření validity se používá postup zaměřený na kritéria (ta, která byla použita při výběru pracovníků). Je možné validitu formulovat korelačním koeficientem, kdy 1,0 označuje perfektní vztah mezi výsledky a následným chováním a 0,0 vyjadřuje naprostý nesoulad mezi výsledky a chováním. Tabulka 1 znázorňuje výzkum od Aravamudhana a Krishnaveniho (2015), kteří zkoumali validitu metod výběru zaměstnanců. Z tabulky je patrné, že mezi nejvalidnější metody výběru zaměstnanců patří strukturovaný pohovor, test schopností a dále assessment centra a životopisné údaje. Naopak nejnižší validitu má nestrukturovaný rozhovor.

Tabulka 1 Validita metod výběru zaměstnanců

Hodnota	Stav	Metoda
Více než 0,50	Vynikající	0,62 – Strukturovaný pohovor 0,56 – Testy schopností
0,40 – 0,49	Dobry	0,43 – Assessment centra 0,42 – Údaje v životopisu
0,30 – 0,39	Přijatelný	0,38 – Testy osobnosti 0,32 – Nestrukturovaný rozhovor
Méně než 0,30	Špatný	

Zdroj: Aravamudha a Krishnaveni (2015), vlastní zpracování

Životopis oba autoři shledávají jako podpůrnou metodu výběru, kterou je dobré vždycky doplnit o dotazník. Rozhovor vnímají jako analýzu připravených otázek, která je obohacena o diskuzi. Assessment centra popisují jako metodu, která porovnává zjištěné informace s realitou.

### 2.3.3 Rozhodnutí o výběru uchazeče a náležitosti před nástupem do nového zaměstnání

Ještě předtím, než dojde k závěrečnému výběru, musí se rozhodnout, kdo je pro společnost ten nejvhodnější uchazeč, kterému bude chtít firma vydat pracovní nabídku, říká Bělohlávek (2016, s. 34). Rozhodnutí ovlivňuje spoustu faktorů a téměř nikdy se nenajde kandidát, se kterým bude společnost na stoprocent spokojená. Závěrečné rozhodnutí by podle Totha (2010, s. 248) nemělo trvat déle než čtyři dny.

Odmítnutý uchazeč, tedy kandidát, který nebyl ve výběrovém řízení úspěšný, by mělo být podle Koubka (2015, s. 183) včas a zdvořilým způsobem informován, a to nejlépe písemně i s důvody neúspěchu ve výběrovém řízení. Neslušnost v jakékoliv podobě by mohla pokazit pověst společnosti a nepříznivě se projevit v odezvě při budoucím inzerování.

V momentě, kdy uchazeči bylo nabídnuto volné pracovní místo a on přijal tuto nabídku, přichází proces přijímání, tvrdí Mužík a Krpálek (2017, s. 137). Přijímací fáze trvá do té doby, než pracovník nastoupí první den do výkonu práce. Nejdůležitější část tohoto procesu je vypracování a podepsání pracovní smlouvy či jiné potřebné dokumenty a náležitosti. Pracovník by měl mít dostatek času pracovní smlouvu zvážit. Velmi důležitý je kontakt s budoucím zaměstnancem, aby si případně svoje rozhodnutí o nastoupení do firmy nerozmyslel.

Komentovaný zákoník práce od Bělina a Drápala (2012, s. 263) popisuje formu i obsah pracovní smlouvy. Pracovní smlouva zakládá pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která se vždy uzavírá písemně. Pracovní smlouva musí obsahovat určité náležitosti požadované zákonem (§ 34 zákoníku práce):

- druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat;
- datum zahájení pracovního poměru;
- místo vykonávané práce.

Podle Brodského (2010, s. 42) pracovní smlouva obvykle upravuje pracovní poměr (doba určitá či neurčitá), zkušební dobu, výši platu či mzdy, dovolenou apod.

Lékařská prohlídka je náležitostí, která musí být splněna ještě před podepsáním pracovní smlouvy, tedy před vznikem pracovněprávního vztahu, a to v případech stanovených zvláštním právním předpisem, uvádí Bělina a Drápal (2012, s. 358; § 32 zákoníku práce). Jejím účelem je zjistit zdravotní stav člověka, aby odpovídal požadavkům pro vykonávanou práci. Lékařská prohlídka je vždy hrazena zaměstnavatelem.

Před nástupem je nezbytné údaje o novém zaměstnanci zanést do personální evidence, informuje Koubek (2015, s. 190). Vytváří se osobní karta zaměstnance, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, vystaví se průkazka zaměstnance podniku atd. Každá společnost má v této souvislosti nastaveny rozdílné postupy.

Pracovník v den nástupu přichází do organizace a je uveden na pracoviště, kde je obeznám s veškerým chodem společnosti, informuje Koubek (2015, s. 191). Poté už následuje jeho adaptace ve společnosti, a to jak formální, tak neformální.

#### **2.3.4 Obvyklé chyby v procesu výběru zaměstnanců**

Při výběru zaměstnanců dochází k různým chybám ze strany společnosti, informuje Žufan (2012, s. 63). Nejčastěji k nim dochází při samotném pohovoru, což již bylo zmíněné v kapitole 2.3.2 Metody výběru zaměstnanců. Žufan (2012, s. 64) ale konstatuje, že společným jmenovatelem chyb při procesu výběru je mnohdy nedostatečná objektivita hodnocení, kde se jedná o:

- „Halo efekt“ - hodnocení kandidáta na základě prvního dojmu. Manažer v takovémto případě reaguje spíše na představu, kterou si o uchazeči vytvořil. Hodnocení je také ovlivněno dle vlastního úsudku podobnosti konkrétní osoby.
- Hledání věrné kopie – snaha nahradit zaměstnance jeho věrným obrazem. Týká se zejména situací, kdy pracovník, který organizaci opouští, byl pro manažera zárukou bezproblémového výkonu práce.
- Nerealistická očekávání – obvykle se projevuje stanovením příliš mnoho kritérií a přehnané nároky na jejich plnění.
- Soustředění se na úspěchy v předchozích pracovních zkušenostech – důležitější je rozbor neúspěchů a poučení se z nich. Důraz se klade na sebekritičnost kandidáta a umění o neúspěších hovořit, protože toto má předpoklad k úspěšnému působení v budoucnosti.

Z výše uvedeného lze usoudit, že problematika výběru pracovníka je velmi komplikovanou záležitostí. Odborná literatura popisuje mnoho teoretických i praktických přístupů, kterým by manažeři měli pečlivě věnovat pozornost a řídit se jimi. Dobře promyšlený výběr zaměstnanců může mít velmi pozitivní vliv při plnění cílů organizace.

## **2.4 Nové trendy v získávání a výběru zaměstnanců**

Jak uvádí Tegze (2017, s. 4), procesy získávání a výběru zaměstnanců se v čase vyvíjejí a zdokonalují. Mnohem více se využívají moderní technologie. V roce 2014 přestaly být pracovní portály hlavním nástrojem získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Nahradily je sociální platformy, jako je Facebook a především LinkedIn (Tegze, 2017, s. 4). Společnosti se tedy více zaměřily na prezentaci sebe sama právě na sociálních sítích, kde se pohybuje nejvíce lidí, a to jak lidé, kteří hledají práci, nebo ti kteří práci již mají, ale může je pracovní nabídka oslovit. Podle Tegze (2017, s. 5) se v roce 2016 do náborového světa dostaly ve větším množství moderní technologie, které značně urychlují práci. Současně s tím ale sílí obava ze ztráty pracovních míst personalistů, která v důsledku technologií ubývá.

Do budoucna Tegze (2017, s. 6) předvídá, že oblast náboru bude ještě více spojena s využíváním moderních technologií, s budováním značky zaměstnavatele a se sdílením zkušeností současných či bývalých zaměstnanců.

V poslední dekádě se podniky začaly intenzivně věnovat procesům získávání a výběru zaměstnanců, a to v reakci na nepříznivou situaci na pracovním trhu. Podniky se snažily vyrovnat s nedostatkem pracovníků v podstatě na všech úrovních pracovních míst. Hledaly nové cesty, jak potenciální uchazeče zaujmou a přilákat. Velká pozornost začala být věnována absolventům, získávání, udržení a rozvoji talentů.

Dále v práci budou uvedeny a popsány vybrané nástroje moderního procesu získávání a výběru zaměstnanců.

### **Personální marketing jako součást budování značky zaměstnavatele**

Podle online časopisu Newstex (2016) to není tak dávno, co byly lidské zdroje a marketing vnímány jako dvě velmi odlišná oddělení v rámci organizace. Ale v posledních letech se tyto dvě oblasti začaly překrývat se spoustu povinnostmi, téměř do té míry, že byly sloučeny do jedné jednotky. Ačkoli ve skutečnosti jsou to dvě velmi odlišná oddělení, hodně z toho, co dělají, je budovat značku pro zaměstnavatele. S ohledem na tuto skutečnost roste důraz na sladění obou oddělení, aby byl proces značky hladší pro všechny zúčastněné.

Podle Koubka (2015, s. 162) je personální marketing přístup použití marketingových nástrojů v řízení lidských zdrojů tak, aby firma upoutala pozornost a udržela si pracovní sílu. Personální marketing zvyšuje pracovní atraktivitu firmy, což vede ke zvýšení efektivity získávání zaměstnanců. Nestáčí pouze nabízet vysoký plat, ale je třeba dbát na celkovou pověst firmy jako zaměstnavatele. Příklady, kde je potřeba personální marketing jsou následovné podle Koubka (2015, s. 163):

- péče o pracovní podmínky (péče o pracovní prostředí, flexibilní pracovní doba či různé pracovní režimy, sdílení pracovního místa, částečné úvazky, smlouva na dobu určitou, neatraktivnost práce o víkendy/svátcích atd.);
- péče o sociální hygienu práce (stravování, pohodlí, odpočívárny, kuchyňky, parkování atd.);
- zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti (různé společné akce/teambuildingy);
- personální rozvoj pracovníků;
- vzdělávání pracovníků;

- úspěšnost a pověst firmy.

V personálním marketingu jde dále podle Koubka (2015, s. 163) o to „porozumět tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, a porozumět i podmínkám ovlivňujícím potřebu pracovních sil v organizaci a možnosti pokrytí této potřeby.“ Nábor zaměstnanců je podle Koubka neustálá komunikace společnosti směrem ven. Seběmenší chyba náboráře během pohovoru, telefonického pohovoru nebo e-mailové komunikace může vést k nenapravitelnému poškození značky a pověsti společnosti. Dobrá pověst je totiž sama o sobě velmi silný nástroj, který usnadňuje získávání uchazečů.

Všechno, co organizace dělá směrem navenek, by mělo mít řád a mělo by podporovat vyšší dobro společnosti, informuje časopis Newstex (2016). Lidé se o společnost začnou více zajímat a sami o ní získávat informace a v neposlední řadě pro ni budou chtít také pracovat.

### **Automatizace v náboru zaměstnanců**

Automatizace ovlivňuje mnoho faktorů a jedním z nich je nábor, tvrdí Weeler (2017). Jelikož žijeme ve zcela jiném světě než před 30 lety nebo dokonce před deseti lety, musíme neustále sledovat trendy a inovace ve vybraných oblastech, abychom byli v podobném stavu vývoje, nebo abychom předběhli ostatní. Automatizace se nekonala jen přes noc. Byl to nepřetržitý proces, který pomalu, ale jistě navždy změnil naše životy. Automatizace a další technologické inovace podporují růst produktivity, zvyšují výnosy, vytvářejí nová pracovní místa a přispívají k lepší životní úrovni. Rovněž však vyvolává otázku nahraditelnosti pracovníků roboty a umělou inteligencí. Souvisí to s rychlým pokrokem v oblastech, jako je neustále se zvyšující výpočetní výkon, velká data, umělá inteligence a další online platformy, které hrají klíčovou roli při formování poptávky po pracovních místech, které budou v budoucnu potřebné a kdo je bude vykonávat. Automatizace předpovídá budoucí trend, který potvrzuje, že zde bude větší počet pracovních míst pro vysoce kvalifikované pracovníky.

Budoucnost spočívá v inovativních náborových systémech, umělé inteligenci a dalších digitalizovaných procesech, informuje článek od Computers and Software (2017). V dnešní době existuje mnoho skupin dobře kvalifikovaných odborníků v oblasti IT, kteří neustále vytvářejí algoritmy, které by potenciálně mohly zjednodušit a učinit některé procesy jednoduššími a efektivnějšími, a dokonce přidat další hodnotu jejich úlohám.

Dále budou zmíněny příklady konkrétních nástrojů automatizace v náboru.

Na trhu se objevila firma SmartRecruiters, která vymyslela program pro usnadnění celého procesu náborářům, píše se ve článku od Computers and Software (2017). Software je založen na cloudové platformě, která poskytuje funkce náborového marketingu a kolaborativního najímání, které by mohly vymazat nebo minimalizovat tři hlavní překážky. Jedním z nich je, že náboráři nejsou schopni najít předešlé uchazeče, kteří jsou již v jejich databázi. Zadruhé nejsou schopni dobře pracovat se životopisy, což vede k tomu, že přibližně 65 % životopisů zůstává nedotčeno. Za třetí překážku se považuje celý proces, který je obvykle časově náročný a nekonzistentní. Jelikož tyto činnosti většinou nejvíce zabírají pracovní doby náborových pracovníků, díky programu od SmartRecruiters se jim uvolňuje čas na činnosti s vyšší hodnotou, jako jsou pohovory, protože nepotřebují prověřovat databázi uchazečů. Tento nástroj to dělá sám. Podle statistik společnosti náboráři, kteří využívají tento software, ztrojnásobují výkonnost práce s kandidáty, snižují náklady o 71 % a zvyšují produktivitu 3,7krát. Je to průkopnická inovace v oblasti náboru.

Dalším softwarem, jehož popularita neustále roste, je HireVue (2020), který o svém nástroji informuje na svých webových stránkách. Tento nástroj se zaměřuje na jinou oblast náborového procesu, kterou jsou videohovory. Jeho hlavním cílem je najít nejlepší talenty pomocí video

inteligence. Tato metoda představuje inovativní alternativu k základnímu pohovoru, který umožní identifikovat ty nejlepší pracovníky, kteří by mohli splnit požadavky společnosti. Tento nástroj je založen na hloubkové analýze algoritmů, které ve video rozhovoru naleznou datové body, které by mohly případně předpovědět budoucí výkon zaměstnance. Rozhovory HireVue umožňují recruiterovi detekovat neverbální charakteristiky, jako jsou mimika, pohyby očí, pohyby těla, detaily oblečení a řečové vzorce. Tyto charakteristiky jsou shromažďovány jako datové body a dále zpracovávány algoritmy HireVue. Každá společnost si předem nastaví otázky, na které by měl kandidát před kamerou odpovědět. Celý pohovor je zaznamenán a kandidát ve skutečnosti mluví sám za sebe. Tato metoda nahrazuje kolo osobních rozhovorů, díky čemuž je tato záležitost méně časově náročná.

Google také nezaostal za svými konkurenty a vydal vlastní náborovou platformu, zmiňuje ve svém článku Hopping (2019). Nazývá se Google Hire. Specializuje se na sledování uchazečů a umožňuje náborářům identifikovat kandidáty v rámci jejich již existujících nástrojů. Umožňuje to například kontaktovat kandidáty prostřednictvím Gmailu a dokonce jim naplánovat pohovor pomocí kalendáře Google a sledovat postup kandidátů prostřednictvím tabulek. Nejužitečnější část je známá jako Candidate Discovery, což se jedná o nástroj pro náboráře, který umožňuje nalézt kandidáty prostřednictvím informačních zdrojů.

### **Chatbots**

Chatbot je podle Laurela (2018) počítačový program, který má schopnost vést konverzaci prostřednictvím automatizovaných odpovědí nebo textových metod. Chatboti mají několik aplikací, včetně zákaznického servisu, získávání informací a nyní je také součástí náborového procesu. Chatbot ale nenahradí samotného náboráře. Posouzení různých kandidátů a odpovídání na jejich dotazy je pro náboráře velkou výzvou, zejména pokud jde o obrovský počet osob. Proto se z důvodu pracovní kapacity stává stále důležitější pomoc chatbotů. Tyto pokročilí chatboti komunikují a zapojují se do jednání s uchazeči prostřednictvím jednoduchého jazyka a snadno pochopitelných odpovědí. Díky nepřetržité dostupnosti jsou připraveni odpovědět kdykoliv a komukoli z celého světa.

Dále podle Laurela (2018) chatboti okamžitě odpovídají na dotazy uchazečů a zaznamenávají každý rozhovor, aby je pak následně sdíleli s náborářem. Na základě zaznamenané konverzace recruiter rozhodne, kteří kandidáti by měli být pozváni na pohovor, který profil by měl být odmítnut a který z nich by měl být uchovávan v databázi pro budoucí využití. Proto se chatboti využívají k prvnímu hodnocení kandidátů či předvýběru uchazečů. S pomocí těchto inovativních chatbotů mohou náboráři analyzovat velké množství profilů, aniž by spotřebovali další pracovní dobu a peníze. Chatbota můžeme považovat za prvek automatizace, který umožňuje personalistům optimalizovat jejich procesy náboru a dosáhnout maximálního výkonu.

Významnou součástí náborového procesu jsou chatboti, tvrdí Dardomy (2018), kteří již na celém světě získávají svůj význam. Je to nástroj, který je pro obě dvě zainteresované strany výhodný, protože kandidát je schopen získat okamžitou odpověď pomocí chatbota, než napsat dotaz náboráři nebo někomu z personálního oddělení. Náborář zase šetří čas, kdy by musel odpovídat na otázky uchazečům. Chatbot byl vyvinut shromážděním nejtypičtějších otázek a dotazů. Pokud na otázky není systém schopen odpovědět, jsou předány kontaktnímu místu. Díky tomu může náborový tým urychlit své procesy a věnovat svůj čas činnostem s vyšší přidanou hodnotou.

Výhody používání chatbotů jsou podle článku od CE Noticias Financieras (2019) vyšší výkonnost při výběrovém procesu, úspora času, flexibilita, urychlení předvýběrového procesu, zlepšení atraktivity podniku a především udržování informovanosti kandidátů. Chatbot může například informovat uchazeče o úkolech, které musí splnit, stejně jako o plánech a dalších

údajích, které jsou od uchazečů požadovány, nebo může kandidáty informovat o dalších krocích výběrového řízení.

## **Gamifikace**

Gamifikace podle Wozniaka (2015) znamená použití herních prvků a herních mechanismů v neherním kontextu. Tato forma je v současné době velmi populární v oblasti řízení a zejména v oblasti lidských zdrojů. Gamifikační prvky a náborové hry mohou být použity v různých fázích náborového procesu. Některé z výhod her jsou, že jsou nové, atraktivní, vytvářejí lepší atmosféru a udržují hráče, uchazeče, v náboru zaměřeného na úkol, který je třeba udělat. Proto je lze považovat za dobrý návrh pro vzdělávací nebo diagnostické účely. Hráč je v centru dění, díky čemuž je celý proces zajímavější, jednodušší a efektivnější.

Gamifikace je podle Tegze (2017, s. 353) inovativní a poutavý přístup, který se využívá při náboru nových pracovníků. Funguje to hlavně na základě zaujmutí člověka a vtáhnutí ho do hry. Celkově gamifikace zpříjemní celý proces a tím se stává výběrové řízení zajímavějším a kreativním. Hodnotí se pak chování kandidáta v průběhu celé hry. Kandidát není tak nervózní, jako u normálního pohovoru a umožní to odhalit jeho vystupování a jednání.

Využití gamifikace při náboru je strategický krok a může povzbudit zájem o volné pracovní místo, tvrdí Zielinski (2015). Obvykle tuto metodu využívají velké korporace, protože investují více do inovací a oceňují rozmanitost a originalitu. Gamifikace se používá ke stanovení schopností uchazečů, k ohodnocení jejich kompetencí či k porovnání s jinými uchazeči. Nejznámější firma, která vytváří gamifikace se jmenuje Marriott, která vyvíjí různé typy her do různých odvětví.

Katzlingerová (2017) vnímá gamifikaci jako další rozvoj tradičního náboru. Zajímavým způsobem pomocí hraní her mají uchazeči možnost plnit úkoly související s danou prací a tím pádem se o ní dozvědět více. Samotná hra pak dává jak kandidátovi, tak zaměstnavateli šanci posoudit vhodnost pro danou práci. Cílová skupina pro využití gamifikace jsou mladí lidé.

V časopisu Recruiter (2016) v článku Five key points konstatuje neznámý autor, že používání gamifikace při náboru musí mít jasné důvody. Autor zmiňuje tři hlavní oblasti, na které je potřeba se zaměřit, a to je zapojení kandidátů, jejich hodnocení a zvýšení povědomí o značce zaměstnavatele.

## **Sebe prezentace**

V době digitalizace, náhlých změn a globalizace jsou dobře rozvinuté a rafinované dovednosti sebe prezentace zásadní výhodou, pokud jde o nalezení vysoce kvalitního zaměstnance, tvrdí Cojan a kolektiv (2017). Stále rostoucí počet zaměstnavatelů používá online nástroje k vyhledávání a výběru svých zaměstnanců. Některé firmy místo úvodního životopisu vyžadují od uchazečů video o nich. V současné době je vytvoření sebeúvodního videa samo o sobě poměrně jednoduchou věcí přístupnou všem, především díky chytrým telefonům a internetu. Obecně platí, že by video nemělo přesáhnout 2 minuty a musí mít pozitivní dopad na publikum.

Typické sebeúvodní video s profesionálním cílem zahrnuje dle Cojana a kolektivu (2017) po pozdravném vzorci následující informace:

- jméno a představení;
- studium, specializace;
- dovednosti, kompetence, zájmy;
- cíl a profesionální motivece;
- zmínění pracovní minulost.



## 2.5 Metodika práce

Tato subkapitola se zabývá podrobným popisem metodiky, která byla zvolena a použita pro tuto diplomovou práci.

Cílem diplomové práce je posoudit současný systém získávání a výběru zaměstnanců ve Společnosti XY, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení pro jeho zefektivnění. Dílčím cílem je shrnout aktuální teoretické poznatky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Diplomová práce složená ze dvou částí – teoreticko-metodologické části a praktické část.

V teoretické části byly používány pouze sekundární zdroje ve formě odborných publikací a článků, na jejichž základě byl definován proces získávání a výběru zaměstnanců, byly vysvětleny základní pojmy související s danou problematikou, byly popsány jednotlivé kroky procesů získávání a výběru zaměstnanců a také přiblíženy základní metody používané v rámci uvedených personálních činností. Byla provedena rešerše odborné literatury a komparace názorů vybraných autorů zabývajících se danou problematikou. Zdroje byly čerpány především z literatury z Národní knihovny a z online databáze ProQuest. Teoretické poznatky byly pak následně využity v praktické části.

Praktická část se zabývala samotným výzkumem práce. V první subkapitole byla stručně charakterizována vybraná společnost. Bylo představeno zaměření společnosti, její mise, vize, cíle a základní podnikové hodnoty. Poté byla rovněž popsána personální politika společnosti a vzhledem k tématu práce také struktura náborového týmu. K představení společnosti primárně sloužily jako zdroj dat její webové stránky, popř. vybrané interní materiály. Vzhledem k tomu, že si management společnosti vyžádal, aby podnik zůstal v anonymitě, byly v celé práci uvedeny pouze informace, které nevedly k přímé identifikaci společnosti. Proto byl v celé práci vybraný podnik označován jako Společnost XY.

K dosažení cíle diplomové práce byly zvoleny dvě základní výzkumné metody, a to podrobná deskripce stávajících personálních procesů získávání a výběru zaměstnanců a kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Uvedené výzkumné metody byly shledány jako nejvhodnější, a to z několika důvodů. Použití vybraných metod zajišťovalo flexibilitu, možnost provedení dotazníkového šetření online a relativní anonymitu, což byl hlavní požadavek společnosti. Protože výzkum probíhal v roce 2020, kdy jak ekonomiku, tak celou společnost poznamenala pandemie, je nutné upozornit, že výsledky výzkumu byly touto situací do určité míry ovlivněny.

Ve druhé subkapitole praktické části byla provedena deskripce stávajících procesů získávání a výběru pracovníků ve Společnosti XY. Zde byly hlavním zdrojem primární data, a to interní dokumenty firmy. Dále byla použita analýza procesů, popis současného systému získávání a výběru zaměstnanců členem recruitment týmu a pozorování člena týmu při výkonu práce. Na základě získaných informací byl podrobně popsán současný proces získávání a výběru pracovníků, který byl doplněn ještě o přijímací zaměstnanců. Protože bylo umožněno sledovat celý proces v praxi, bylo jednodušší proces popsat. Také pomocí interních dokumentů, které udávají základní pravidla všech procesů, bylo možno činnosti lépe kvalifikovat. Na tomto základě bylo pak umožněno detailně vysvětlit jednotlivé činnosti, metody a způsoby, kterými jsou v organizaci získávání a vybírání nových pracovníků. Součástí této subkapitoly bylo také představení nových trendů v získávání a výběru pracovníků ve Společnosti XY, jako je např. využití chatbota, zavedení gamifikace do procesu výběru pracovníků či využití automatizace v náborovém procesu.

Ve třetí subkapitole došlo k popisu dotazníkového šetření. Jeho cílem bylo zjistit úroveň spokojenosti současných zaměstnanců, kteří nastoupili do firmy v roce 2020, se stávajícími

procesy získávání a výběru zaměstnanců ve Společnosti XY. Respondenti měli v rámci dotazníku také možnost navrhnout, v čem by se firma měla zlepšit a co dělat lépe. Dotazník byl sestaven tak, aby byly zahrnuty veškeré oblasti potřebné ke zkoumání. Celý dotazník byl pak konzultován se členem recruitment týmu, který doporučil zařadit do dotazníku další otázky, aby tak bylo možné získat co nejvíce relevantních informací. Společnost měla požadavek, aby výzkum zahrnoval celý rok 2020, a to kvůli kompletnosti dat. Dotazník byl vytvořen Společnosti XY na míru, a to nejen po obsahové, ale i formální stránce. Forma dotazníku odpovídá neformální kultuře ve společnosti – bylo použito tykání. Dotazník byl tvořen 25 otázkami, a to jak uzavřených, tak otevřených. Některé otázky vyžadovaly hlubší zdůvodnění odpovědi, u některých otázek respondenti mohli volit více odpovědí. První čtyři otázky měly identifikační charakter, ostatních 21 otázek se již týkalo výhradně náborového procesu. Celý formát dotazníku je v Příloze č. 1.

Dotazníkové šetření probíhalo od 1. 1. 2021 až do 31. 1. 2021. Bylo osloveno 106 současných zaměstnanců, kteří nastoupili do firmy v roce 2020, ale toto číslo neoznačuje celkový počet přijatých nových zaměstnanců za sledovaný rok, protože někteří noví zaměstnanci v tomto roce i odešli, např. odchod ve zkušební době. Návratnost dotazníku byla 91,5 %, což je 97 odpovědí. Tito zaměstnanci byli vybráni pro výzkum z důvodu nedávné zkušenosti s celým náborovým procesem. Každý z nich si tímto procesem prošel a byl v něm úspěšný. Pro výzkum byli zvoleni pouze zaměstnanci, kteří byli do firmy nabrán externě, tedy interní zaměstnanci byli z tohoto výzkumu vyjmuti. Dotazník byl vyplňován zcela anonymně. Mezi zaměstnanci byl dotazník rozeslán elektronicky pomocí e-mailu. K výzkumu byla použita webová stránka specializovaná na dotazníkové šetření Survio.cz. Jednotlivé odpovědi byly poté sesbírány, zpracovány a vyhodnoceny statistickými metodami. Výsledky byly zpracovány graficky, v tabulkách či písemně.

Jako statistické metody byly zvolena pro zpracování výsledků dotazníkového šetření absolutní a relativní četnosti. Pokud došlo ke sčítání odpovědí, vyšla absolutní četnost. Vydělením absolutní četnosti celkovým počtem získaných odpovědí se obdržela relativní četnost.

Vzorec absolutní četnosti:

$$\sum_{j=1}^k n_j = n$$

$n$  – rozsah statistického souboru, tzn. počet zaměstnanců, kteří byly osloveni.

$k$  – celkový počet hodnot

[1]

Vzorec relativní četnosti:

$$\sum_{j=1}^k v_j = 1$$

[2]

Závěr diplomové práce obsahuje shrnutí poznatků získaných z celého výzkumu ve vybraném podniku. Byly zde zhodnoceny silné a slabé stránky firmy v procesu získávání a výběru pracovníků a byla navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení celého náborového procesu ve Společnosti XY. Pro formulaci doporučení byla použita syntéza poznatků z teorie a praxe na základě výsledků výzkumu.

### 3 Praktická část

V praktické části této diplomové práce bude nejprve představována Společnost XY, ve které byl prováděn celý výzkum. Dále bude popsán stávající proces získávání a výběru zaměstnanců v dané firmě a také, jaká byla situace v roce 2020, který byl zasažen pandemií. Bude vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo provedeno v rámci výzkumu spokojenosti s náborovým procesem nových zaměstnanců za rok 2020. V neposlední řadě bude shrnut celý výzkum a budou formulována možná doporučení ke zlepšení v oblasti náboru nových pracovníků ve Společnosti XY.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost XY je nadnárodní korporací, která praktikuje svou činnost na všech kontinentech. Poskytuje služby v různých oblastech, převážně v oblasti IT, financích, procurementu či consultingu a v neposlední řadě poskytuje možnost outsourcingu. Mezi její přednosti patří zkušenosti a komplexní znalosti napříč všemi odvětvími a podnikovými funkcemi. Na českém trhu působí od 90. let a poskytuje zde služby jak domácím, tak i zahraničním firmám.

Vize společnosti je stát se jednou z předních světových společností přinášející inovace ke zlepšení způsobů, jakým svět žije a funguje. Firma se tedy zaměřuje na další vývoj a růst. Mise firmy je pak pomáhat svým klientům budovat jejich budoucnost. Strategie firmy je „vysoký výkon“, který se firma snaží držet na základě svých znalostí. Současný cíl této společnosti je zapojit více technologií a také lidskou vynalézavost do tvoření služeb pro klienta.

Společnost XY má 4 hlavní hodnoty, ve které věří a řídí se jimi:

- Lidé: přilákat, vzdělávat a udržet si ty nejlepší talenty ve firmě.
- Integrita: být eticky neústupný, co má někdo na mysli, musí sladit s chováním a přebírat odpovědnost za své činy.
- Globální společnost: využití síly globálního vhledu, vztahů, spolupráce a učení k poskytování vyjimečných služeb klientům, ať už podnikají kdekoliv.
- Klient nadevše: umožnit klientům stát se vysoce výkonnými a vytvářet si s nimi dlouhodobé vztahy.

Společnost XY působí v různých charitativních činnostech, uznává politiku LGBT a také obdržela řadu ocenění. K těm nejhlavnějším patří cena za nejodpovědnější velkou společnost.

Společnost XY působí různě po celém světě, celkově má ve všech zemích přibližně 700 000 zaměstnanců, kteří působí zhruba ve 129 zemích po celém světě. Na obrázku 2 je znázorněna mapa, která ukazuje působení společnosti po celém světě (modře znázorněno).

Obrázek 2 Mapa působení Společnosti XY



Zdroj: Vnitřní dokumenty Společnosti XY k roku 2019

## Počet aktivních zaměstnanců ve společnosti

Tabulka 2 popisuje vývoj celkového počtu aktivních zaměstnanců ve Společnosti XY v České republice za poslední čtyři roky. Neaktivní zaměstnanci, což jsou pracovníci na mateřské/rodičovské dovolené a jiné, nejsou v tabulce uvedeny a nepočítá se s nimi. Také se do aktivních zaměstnanců nepočítají brigádníci. Jak tabulka znázorňuje, ve firmě převažuje větší počet mužů než žen, a to téměř vždy o polovinu. V průběhu let se populace mužů ve firmě snižuje a u žen je tomu naopak. V roce 2020 ale opět nastal nárůst mužů ve firmě.

Tabulka 2 Počet aktivních zaměstnanců Společnosti XY

Rok	Muži	Ženy	Celkem
2017	666	342	1008
2018	640	358	998
2019	627	383	1010
2020	653	381	1034

Zdroj: Interní materiály Společnosti XY (2020), vlastní zpracování

V roce 2019 firma investovala 945 milionů dolarů do vzdělávání a profesionálního rozvoje svých zaměstnanců, včetně podstatné investice do rekvalifikace, která pomůže zůstat zaměstnancům společnosti relevantní v klíčových oblastech jako je cloud, umělá inteligence, IT atd.

## Personální politika společnosti

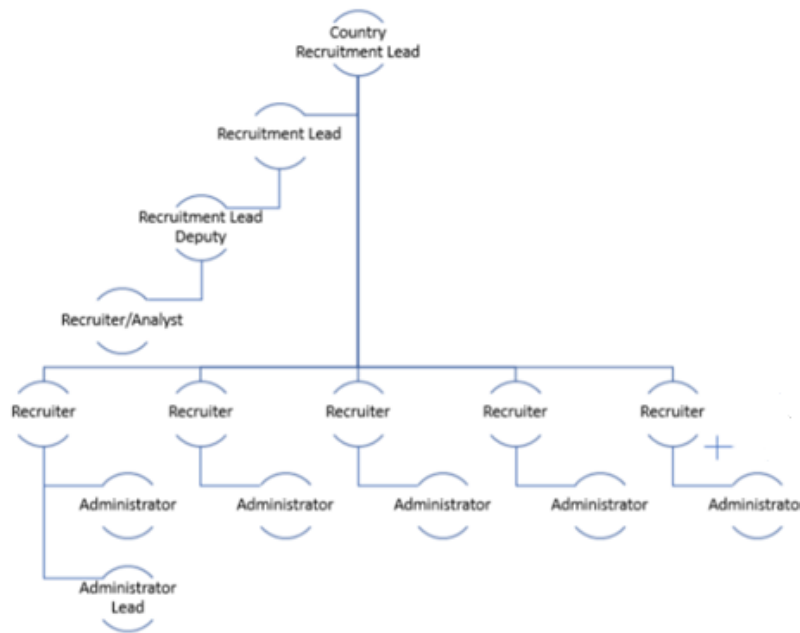
Společnost XY se zaměřuje na rozvoj pracovníků probíhající primárně hierarchicky vzestupně. Firma se snaží nabírat pracovníky na juniorní pozice, kteří jsou pak ve společnosti dále rozvíjeni a učeni k senioritě – kontinuální růst uvnitř společnosti. Tento postup motivuje zaměstnance k aktivitě, k rozvoji sebe sama a ke kariérnímu růstu. Interní zaměstnance to motivuje také k delšímu působení ve společnosti, protože si uvědomují, že z trhu nepřichází tolik seniornějších pracovníků. Nejčastěji se to děje v oblasti outsourcingu, kde společnost hledá juniory bez zkušeností s možností dalšího rozvoje zhruba v období dvou až čtyř let. Nevýhodou této politiky je, že si společnost zavírá dveře pro seniornější pracovníky, kteří by do firmy mohli vnést jiný pohled, znalosti a zkušenosti.

## Organizační struktura náborového týmu

Náborový tým se skládá z celkem devíti lidí, kteří pracují na pracovní smlouvu na plný úvazek a dále pět pracovníků, kteří pracují na dohodu o provedení činnosti. Tito pracovníci se nepočítají do oficiálních statistik zaměstnanců společnosti. Nazývají se administrátoři. Celá hierarchie týmu je znázorněna na obrázku 3. V týmu se nachází jeden Country Recruitment Lead, který má na starosti celý lokální náborový tým, ale také jiné týmy např. onboarding tým, který nebude tak detailně popsán v této práci. Pod tímto vedoucím se nachází Recruitment Lead, který vede pouze náborový tým – přímý nadřízený týmu, který se stará jak o komunikaci s businessem, tak i o people management týmu a o jeho správné fungování. Recruitment Lead má k ruce svůj zástupce Recruitment Lead Deputy, který mu pomáhá v různých problémech a v nepřítomnosti ho zastupuje. Dále je v týmu pět recruiterů, kteří vykonávají samotný náborový proces, každý má na starosti určité portfolio pozic, např. finance, HR, procurement a jiné. Dále má každý z nich na starosti nějaké agendy navíc např. koordinace s úřadem práce, pořádání veletrhů, HR marketing, inovace, příprava reportů a analýz, automatizace, relokační nových zaměstnanců, referral program atd. Recruiteři nabírají pracovníky do České republiky, ale někdy se stane, že vypomáhají i recruiterům z jiných lokalit. Každý recruiter má k dispozici

jednoho administrátora. I ti mají svého nadřízeného, který řeší jejich práci, což je poslední člen náborového týmu.

Obrázek 3 Organizační schéma náborového týmu



Zdroj: Interní materiály Společnosti XY (2020), vlastní zpracování

Nedílnou součástí náborového týmu je samostatný onboarding tým, který zastřešuje proces nástupu nových zaměstnanců. Tento tým má tři členy – jeden pracovník na plný úvazek a dva brigádníky. Onboarding nastává v momentu přijetí nabídky a končí podpisem smlouvy s novým zaměstnancem. Zahrnuje provedení lékařské prohlídky, vytvoření přístupů, zajištění všech potřebných dokumentů pro úřady, vytvoření smluv a podobně.

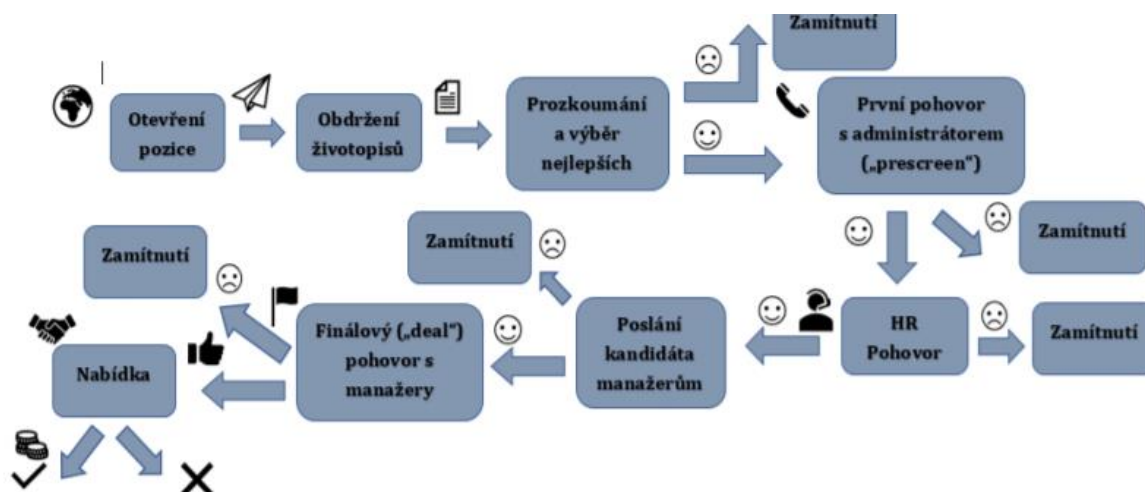
### 3.2 Popis stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců

Tato subkapitola diplomové práce se zabývá popsáním současných procesů získávání a výběru zaměstnanců ve Společnosti XY. Vychází se zde z teoretických znalostí. V první řadě je popsán proces získávání zaměstnanců a poté je pak samostatně zobrazen proces výběru a přijímání nových pracovníků. Vzhledem k tomu, že si společnost vyžádala být v anonymitě, jsou v této podkapitole uvedeny pouze informace, které nevedou k přímé identifikaci společnosti.

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve Společnost XY je velmi komplexní a každý krok navazuje na další. Zjednodušeně ho popisuje obrázek č. 4. Proces začíná otevřením pozice, pokračuje sběrem informací od kandidáta a získání více dat o něm. Dále jsou vedeny pohovory, standardně mívají tři kola, ale není to pravidlem. Můžou být kratší, ale i delší. Poté přichází ta nejdůležitější část procesu, a to je rozhodnout, zda kandidátovi nabídnout pozici nebo ne. Společnost má dané určité postupy pro rozhodnutí, ale každý manažer se ve finále rozhodne po svém. V neposlední řadě se kandidát musí rozhodnout, zda nabídku přijímá nebo ne.

Cílem systému získávání a výběru zaměstnanců ve Společnosti XY je oslovit a přilákat dostatečné množství zájemců na danou pozici a z nich poté vybrat nejvhodnějšího uchazeče, který bude nejlépe vyhovovat požadavkům daného pracovního místa.

Obrázek 4 Postup získávání a výběru pracovníků ve Společnosti XY



Zdroj: Interní materiál Společnosti XY (2020), vlastní zpracování

Ještě před samotným začátkem procesu získávání zaměstnanců dochází ve společnosti k plánování potřeb lidských zdrojů. Plán vychází z dialogu mezi personálním oddělením (recruitment tým) a jednotlivými manažery různých oddělení. Dochází k němu jednou ročně. Jeho cílem je vytvoření co možná nejpřesnějšího plánu náborových aktivit. Patří sem rušení pracovních pozic, slučování, vznik nových pozic a nových projektů. Společnost se snaží o vytvoření co nejrealističtějšího plánu, protože díky němu se pak například plánuje potřeba recruiterů.

### 3.2.1 Proces získávání pracovníků ve Společnosti XY

Za získávání zaměstnanců ve Společnosti XY je zodpovědný recruiter, který při náboru úzce spolupracuje s vedoucími jednotlivých oddělení, tedy manažery. Do procesu je také z menší části zapojen administrátor. Celý proces má firma sepsaný v interním dokumentu, který se nazývá recruitment guidelines. Každý recruiter se musí tímto interním dokumentem řídit a dodržovat ho. Následující podkapitola popisuje proces získávání zaměstnanců ve Společnosti XY.

#### 1. Identifikace potřeby získávání pracovníků a zvážení alternativ

Celý proces získávání zaměstnanců ve Společnosti XY začíná identifikací potřeby získání nového pracovníka a zvážení jednotlivých alternativ. O potřebě pracovníka informuje manažer daného oddělení, nazýván také jako hiring manažer, přes interní systém, kde zalogue požadavek pro otevření nové pozice. Nic se nedělá papírově, ale vše se procesuje přes sharepoint. Zalogováním pozice dává hiring manažer signál recruiterovi, že se bude hledat nový člověk do jeho týmu. Primárně se vychází z dlouhodobějších plánů obsazování konkrétních pozic, ale v některých situacích nelze plánovat s předstihem, a proto je nutné reagovat flexibilně, např. náhrada za zaměstnance, který se rozhodl odejít.

Manažer vždy musí v systému recruitera informovat, zda se jedná o novou pozici, náhradu za pracovníka, dočasnou výpomoc či dlouhodobější zástup za dlouhodobou nepřítomnost (odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou, dlouhodobá nemoc atd.). Dále jsou v systému uvedeny informace o požadovaném nástupu, název pozice, specifikace oddělení, typ pracovního úvazku, odhadovaná výše mzdy, seniorita pozice dle interních norem, kdo bude zahrnut do výběrového řízení a v neposlední řadě předběžný popis práce.

V momentě dokončení požadavku manažerem se posílá informace recruiterovi, který zvaliduje potřebu a kontaktuje dotyčného manažera, se kterým požadavek proberou více do detailu. Primárně se zvažují alternativy, zda například není možné práci rozdělit do týmu či pokrýt práci krátkodobou výpomocí (maminka na rodičovské dovolené si může přivydělat výpomocí).

Posledním krokem je schválení daného požadavku. To dělá samotný recruiter či recruitment lead u seniornějších pozic. Bez schválení požadavku nemůže proces pokračovat dále a nelze začít samotný proces získávání.

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

Již v prvním kroce hiring manažer přikládá do interního systému předběžný dokument popisu práce, ve kterém jsou již nastíněny požadavky na vhodného kandidáta, ale také se v tomto dokumentu již zaznamenávají konkrétní činnosti, které bude dotyčný vykonávat. Tento dokument má zhruba dvě až tři stránky, kdy jsou ze začátku vytyčeny hlavní činnosti práce a technické nástroje, které se používají při výkonu dané práce. Dále jsou pak v dokumentu sepsány požadavky na kandidáta jako je například vzdělání, zkušenosti, znalosti, dovednosti a kompetence. Každá pozice má jiné požadavky na kandidáty, a proto je potřeba si je ujasnit. Proto po zalogování pozice a vyřešení alternativ recruiter s manažerem řeší, co musí splňovat kandidát, aby byl vhodným uchazečem na volnou pozici.

Obvykle se určují tři kritéria, která musí kandidát splňovat – podniková kritéria (kandidát musí zapadnout do společnosti jako celku), týmová kritéria (kandidát musí zapadnout do konkrétního týmu) a kritéria pro danou pozici (kandidát musí splňovat požadované znalosti a dovednosti pro danou pozici). Manažer společně s recruiterem primárně stanovují kritéria pro dané volné místo, kde se musí identifikovat klíčové kompetence pro danou pozici. Z pravidla se zvolí tři hlavní kompetence.

Stanovení specifikace na obsazované místo je velmi důležité učinit hned ze začátku, aby nedošlo k situaci, kdy jsou předvybráni nevhodní uchazeči. Proto je tento krok nedílnou součástí při každé nově otevřené pozici.

## **3. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Společnost XY využívá k získávání zaměstnanců jak externí, tak i interní zdroje. Nejdříve se společnost snaží pokrýt potřebu obsazení pracovního místa interně, tedy pokrýt potřebu z vlastních řad. Až v případě, že nikdo interně není, volí společnost cestu formou externího náboru.

### **Interní zdroje**

Společnost XY se snaží rozvíjet svoje zaměstnance a pokud je tu příležitost posunuti zaměstnance na seniornější pozici, vždy má interní zaměstnanec přednost před externím uchazečem. Samozřejmě musí splňovat dané požadavky. Moto společnosti je obsazovat manažerské a vedoucí pozice pouze interně. Společnost se snaží motivovat své pracovníky k dalšímu kariéernímu růstu, ať buď růst horizontální, nebo se vybudovat na specialistu. Firma má různé růstové programy, jako je například Team Lead Academy, kde dochází k zaškolení budoucího vedoucího týmu.

Zaměstnanci se dozvídají o nových příležitostech na interních kariéerních stránkách. Tam se jednoduše můžou přihlásit a ucházet se o novou pozici. Jelikož je společnost mezinárodní, na interních kariéerních stránkách nejsou pouze lokální volné pozice, ale jsou tam vyvěšené pracovní příležitosti z celého světa a zaměstnanci se na ně můžou hlásit. Dochází ale také k přímému oslovování pracovníků, zda by neměli zájem o jinou pracovní příležitost.



Interní zdroje jsou pro společnost výhodou v tom, že znají společnost, procesy a systémy, a proto zaučování na danou pozici netrvá tak dlouho, jako u úplně nového zaměstnance. Společnost také dotyčného zná, ví jak pracuje a tím pádem je jednodušší posoudit, zda se na danou pozici hodí nebo ne.

### **Externí zdroje**

Pokud už opravdu společnost nemá jinou možnost, jak obsadit pozici interně, uchyluje se k externímu získávání zaměstnanců. To znamená, že recruiteři hledají kandidáty, kteří nejsou zaměstnanci společnosti. Mezi nejčastější oslovované skupiny patří absolventi vysokých nebo středních škol, kteří chtějí nastartovat svoji pracovní kariéru. Společnost XY se snaží získat právě čerstvé absolventy z důvodu motivace a chuti po vzdělávání. Dále jsou uchazeči hledáni na pracovních portálech a na kariérní webové stránce, kde se kandidáti sami mohou ucházet o volná pracovní místa. U seniornějších pozic se může stát, že recruiter musí aktivně oslovovat vhodné uchazeče, protože se sami nepřihlásí. Externí uchazeči do společnosti přináší nové myšlenky, názory a pohledy.

Firma se nezaměřuje pouze na lokální externí zdroje, ale také nemá problém přijmout uchazeče z jiné země. Ve spoustu případech se společnost musí obrátit na jiné lokality, protože na českém trhu nelze najít uchazeče, který by měl požadované znalosti a zkušenosti pro danou pozici.

#### **4. Volba metod získávání pracovníků**

Společnost XY využívá pro externí získávání zaměstnanců různé metody a vždy záleží na charakteru pozice, kterou metodu či metody zvolí. Také záleží na finančních prostředcích, protože některé metody jsou finančně náročnější. Téměř vždycky Společnost XY využívá kombinaci metod, aby byl proces rychlejší a účinnější. Je na recruiterovi, jakou metodu zvolí.

Formát popisu práce je všude stejný, ať je inzerovaný na kariérních stránkách či pracovních portálech, zasílán přímo kandidátovi nebo inzerován na úřadu práce.

Dále jsou zmíněny metody, které firma využívá.

### **Kariérní stránky**

Každou nově otevřenou pozici společnost inzeruje na svém kariérním webu, kde se uchazeči o pracovní příležitosti hlásí sami. Výhodou této metody je, že si kandidáti mohou přečíst více informací o společnosti, historii, zaměření a co jim společnost může nabídnout. Kariérní stránky jsou globálním nástrojem čili vzhled je pro každou lokalitu stejný.

Společnost XY má zhruba rok k dispozici na kariérních stránkách chatbota, který pomáhá kandidátům se základními otázkami jako je např. navedení na vhodnou pozici, řešení technických problémů či zaslání kontaktu, kam se mají uchazeči obrátit v případě nastání problému. Chatbota společnost zatím nepoužívá při procesu výběru či předvýběru zaměstnanců.

Bohužel kariérní stránky jsou poměrně nepřehledné, uživatelsky nepřívětivé a špatně se v nich hledají konkrétní pozice. Proto aplikace přes kariérní stránky nejsou zcela uspokojivé.

### **Pracovní portály**

Pokud to finanční situace a náklady umožní, recruiteři mají možnost vyvěsit novou pozici na pracovní portály a tím pádem inzerovat pracovní pozici na internetu. Nejvíce společnost využívá pracovní portály jobs.cz, prace.cz a expats.cz. Protože se za uveřejnění pozice platí, je potřeba, aby si recruiter hlídal správné využití pracovních portálů. Informace o volných pozicích jsou zpravidla uveřejněny po dobu 30 dní. Poté zmizí a buď se žádá o obnovení, což opět stojí peníze, nebo se již pozice znovu nevyvěšuje, protože se obdrželo dostatečné množství přihlášek.



Pokud se uchazeč rozhodne aplikovat na pracovní nabídku přes pracovní portály, vždycky je poté přesměrován na kariérní stránky společnosti, kde musí vyplnit vstupní dotazník a souhlasit se zpracováním osobních údajů.

Jelikož se společnost zaměřuje na získávání spíše mladších ročníků, využívání pracovních portálů upadá, protože hledání kandidátů se pohybuje na jiných platformách. Stále se ale tato metoda využívá velmi často, přestože ne vždy je potřeba.

Přes pracovní portály se hlásí spíše uchazeči, kteří žijí v České republice.

### **Sociální sítě**

Společnost XY využívá také inzerci na sociálních sítích, kde se snaží oslovit mladší generaci. Každou nově otevřenou pozici automaticky inzeruje na sociální síti LinkedIn, ale dále také využívá Facebook nebo Instragram. Tyto dvě platformy nejsou zcela efektivní metodou získávání zaměstnanců.

Pokud uchazeč aplikuje přes LinkedIn na volné pracovní místo, je opět přesměrován na stránky společnosti, kde musí vyplnit vstupní dotazník, jako tomu je u aplikace přes pracovní portály.

Sociální síť LinkedIn je velmi populárním místem, kde se shromažďují nejen personalisté, ale také uchazeči o zaměstnání. Společnost XY se snaží být velmi aktivní právě na této sociální síti. Ke konci roku 2020 měla firma 1 700 sledujících za Českou republiku a celosvětově společnost sleduje před 420 000 uživatelů. LinkedIn Společnost XY nevyužívá jen na inzerci volných pracovních míst, ale také k aktivnímu oslovování uchazečů a především k sebezprezentaci.

Instagram se neosvědčil jako metoda získávání pracovníků, ale je spíše využíván na propagaci společnosti, kde na svém účtě sdílí firma fotografie z kanceláře, teambuildingů, oslav atd.

### **Přímé oslovování uchazečů**

Některé pozice jsou natolik náročné na požadavky, že se málokdy na pozici uchazeči hlásí sami. Proto v těchto případech je potřeba aktivně oslovovat vhodné uchazeče, zda mají zájem právě o danou volnou pozici. Nejvíce s touto činností pomáhají personální agentury, ale protože ne vždy se agentury můžou využít, musí i samotný recruiter či administrátor umět najít a oslovit vhodného uchazeče.

Nejvíce se k přímému oslovování uchazečů používá sociální síť LinkedIn, kde se pomocí klíčových slov vyhledávají a poté kontaktují vyhovující uchazeči.

Každý recruiter si také vede v interní databázi složku, kde si ukládá vhodné kandidáty, kteří například v minulosti nebyli úspěšní ve výběrovém řízení, ale mohli by se hodit na jinou pozici. Poté je pouze stačí oslovit s jiným volným místem.

### **Doporučení (referral program)**

Doporučit uchazeče na konkrétní volnou pozici hraje velkou roli v této společnosti a u současných zaměstnanců je tato metoda poměrně oblíbená. Společnost ji vnímá jako benefit a také to tak prezentuje. Manažeři si na této metodě staví a kladou jí velký důraz. Interně se této metodě říká referral program. Motivace doporučit svého známého do společnosti je obrovská, protože pokud je uchazeč úspěšný a je do společnosti přijat, doporučující obdrží finanční odměnu 20 000 až 50 000 Kč podle toho, o jakou pozici se jedná. Odměna za doporučení je současnému zaměstnanci vyplacena společně se mzdou po absolvování zkušební doby doporučeného zaměstnance.

## **Získávání zaměstnanců z jiných zemí**

Jelikož se jedná o mezinárodní společnost, nepracují zde pouze zaměstnanci české národnosti, ale ve firmě pracuje také spousta cizinců, ať už lidé z Evropské unie, tak ze třetích zemí. Pokud se přihlásí na volnou pracovní pozici kandidát, který nežije v České republice, není to problém, protože Společnost XY v mnoha případech může pomoci dotyčnému se přestěhovat. Firma totiž nabízí podporu při cestování a také dočasné ubytování, aby budoucí zaměstnanec společnosti nemusel řešit komplikace při stěhování do jiné země.

Každoročně firma relokuje v průměru 20 až 40 zaměstnanců z různých zemí. Je to způsobeno hlavně tím, že požadavky na kandidáty jsou vysoké a někdy se vhodný kandidát nenalezne na lokálním trhu. Primárně se firma snaží zaměstnávat kandidáty, kteří mají volný vstup na trh práce. Ale v některých případech je firma i ochotna zařídit víza pro uchazeče, který volný vstup na trh práce nemá. Společnost tento proces nedělá sama a s průběhem pomáhá třetí strana. Celý postup trvá okolo 3 až 6 měsíců a je i poměrně nákladný.

V roce 2020 z důvodu pandemie bylo složitější dostat do země cizince. Ale společnost si poradila a našla řešení. Proto i za tento rok přibýlo ve společnost 25 cizinců s volným vstupem na trh práce, kteří se za práci museli přestěhovat z jiné země do Prahy, a dva cizinci, kterým se musela zařídit víza.

## **Spolupráce s úřadem práce**

Společnost XY také spolupracuje s úřadem práce, který určité pozice inzeruje na svých webových stránkách. Protože je tato služba zadarmo, společnost ji využívá. Tato metoda není zcela účinná.

Díky tomu, že na úřadu práce jsou vyvěšeny kontaktní údaje pracovníka recruitmentu, který je zodpovědný za komunikaci s úřadem, uchazeči se hlásí sami a přímo kontaktují HR oddělení, že by měli zájem o práci ve společnosti. Bohužel tito uchazeči častokrát neplní potřebné požadavky společnost (jazyk, vzdělání atd.), a proto jsou ihned zamítnuti.

## **Spolupráce s personálními agenturami**

Společnost XY spolupracuje i s agenturami, kdy jim zadá pozice, se kterými potřebuje pomoc a personální agentury se tak podílí na procesu získávání pracovníků. Nejvíce se tato metoda získávání pracovníků týká obtížných pozic, manažerských pozic či pozic specialistů. Pro standardní pozice se tato služby nevyužívá, protože je to velmi nákladná záležitost. Spolupráce s agenturami je také nastavena kvůli kapacitě recruiterů, kteří pokud nestíhají, předají část pozic agentuře, která jim umožní alespoň z malé části snížit velké množství práce. Spolupráce je smluvně zavázána a ve smlouvě jsou určeny poplatky za nabrání uchazeče. Náklady na uchazeče činí okolo dvou až tří měsíčních platů zvoleného pracovníka.

Spolupráce funguje tak, že recruiter osloví personální agenturu s danou pozicí a agentura se podílí na hledání vhodných kandidátů. Sdílí s recruiterem kandidáty a recruiter rozhodne, zda je dotyčný uchazeč vhodný, nebo ne. Pokud je kandidát přijatelný, je pozván do výběrového řízení.

Pro téměř celý rok 2020 měla Společnost XY zákaz využívat personální agentury z důvodu nákladů, a proto byl pouze jeden zaměstnanec nabrán pomocí této metody ze začátku sledovaného roku.

## **Pracovní veletrhy**

Společnost XY se účastní pravidelně různých pracovních veletrhů, kde nejen prezentuje sebe jako zaměstnavatele, ale také se snaží přilákat nové uchazeče. Tento nástroj neslouží jako primární metoda získávání pracovníků, spíše tuto metodu firma bere jako prezentaci

společnosti. Velmi často se společnost podílí na veletrzích, které se konají na vysokých školách od jara do podzimu. Primárně se společnost snaží zaměřit na pražské veletrhy, ale někdy se účastní i těch mimopražských.

Na akci jsou vždy vysláni zástupci recruitmentu, ale také businessu, kteří dokážou zájemce zaujmout, povědět jim více o společnosti, a hlavně o pozicích, které má firma momentálně otevřené. Na veletrhu má firma k dispozici různé propagační materiály od marketingového oddělení např. letáky, brožurky, propisky, bloky a také zajímavé produkty s firemním logem. Pokud má uchazeč zájem se přihlásit do společnosti, má možnost přímo na veletrhu, kde si recruiter od uchazeče vezme potřebné informace a zaznamená ho do interní databáze.

Tato metoda má výhodu v tom, že uchazeč se přímo na místě dozví více informací o společnosti a také o volných pracovních příležitostech a zároveň si manažer či recruiter přímo promluví s kandidátem a může se s ním blíže seznámit.

Společnost také uzavírá s vysokými školami partnerství, což umožňuje firmě informovat studenty o volných pracovních místech přímo přes vysokou školu, účastnit se a podílet se na přednáškách atd. Bohužel firma málokdy nabízí možnost stáže, čímž si zavírá možnost získat do budoucna potenciálně vhodného zaměstnance.

V roce 2020 se v důsledku pandemie pracovní veletrhy nekonaly.

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

Společnost od kandidátů při zaslání aplikace vyžaduje pouze dva dokumenty – životopis a motivační dopis pouze v anglickém jazyce. Zároveň také firma vyžaduje, aby uchazeč vyplnil vstupní dotazník, kde uchazeč souhlasí se zpracováním osobních údajů. Vstupní dotazník obsahuje následující informace:

- jméno a příjmení;
- datum narození;
- kontaktní údaje – emailová adresa a telefonní číslo;
- bydliště a národnost;
- nejvyšší dosažené vzdělání;
- možný nástup do práce;
- jak se uchazeč dozvěděl o pracovní nabídce.

Při aplikaci na volnou pracovní pozici se od uchazeče nevyžadují žádné kopie diplomu, certifikátů, výpisu trestního rejstříku či reference. Tyto dokumenty jsou vyžadovány až po přijetí pracovní nabídky při nástupním procesu. Pokud se jedná o cizince, vyžaduje se od nich kopie pasu či jakékoliv jiné potvrzení, které zaručí, že má uchazeč volný vstup na trh práce.

## **6. Formulace nabídky a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Z dokumentu, který hiring manažer zasílá spolu s informacemi o otevření nové pozice, recruiter musí vytvořit inzerát, který bude inzerován všude, kde bude umožněno. Formulace nabídky je tedy plně v kompetenci recruitera. Jak již bylo zmíněno dříve, forma inzerátu je zveřejněna všude stejně. Nevytváří se více verzí pro každou platformu zvlášť. Finální verze je pak konzultována s hiring manažerem a až po jeho schválení může být uveřejněna.

Popis pracovní nabídky musí být takový, aby uchazečům předala důležité informace o pozici a také co nejreálnější představu o tom, co by uchazeče čekalo na daném pracovním místě. Vždy musí být v inzerátu pravdivé informace a inzerát nesmí být delší než jedna strana. Tato etapa získávání zaměstnanců je velmi důležitá, protože to, co je napsáno v inzerátu, ovlivní počet reakcí kandidátů.

Každý inzerát se od sebe liší obsahově, ale formálně má stejnou strukturu. Postup je následovný:

- Název pozice – oficiální název pracovní pozice.
- Představení společnosti a týmu, ve kterém se volné pracovní místo nachází.
- Co je náplní práce.
- Co se od kandidáta očeká.
- Co společnost může nabídnout – proč pracovat právě pro tuto společnost, typ pracovního úvazku a délka pracovního poměru, výhody, benefity, vzdělávání, růst atd.

Při popisování náplně práce jsou stručně a jasně zdůrazněny hlavní činnosti pozice tak, aby měl uchazeč představu a jasný obraz o tom, co bude dělat. V požadavcích se vždycky popisuje vzdělání, které je potřeba k dané pozici, schopnosti, dovednosti a kompetence. Vše vychází z popisu pracovního místa.

Finanční ohodnocení v inzerátu není zveřejňováno, protože nejen že chce firma slyšet od uchazečů, kolik by si oni představovali, ale také se mzda může v některých ohledech lišit. Mzda záleží na spoustě faktorech např. pracovní zkušenosti, rozpočet týmu, jak se finančně pohybuje zbytek týmu apod.

Inzerát je sepsán obvykle v anglickém jazyce, vyjímečně v češtině. Typ jazyku se určuje dle toho, jakou skupinu chce firma a recruiter svým inzerátem oslovit. Samotný inzerát je vyvěšen do té doby, než je pozice obsazena nebo zrušena.

#### 7. Shromažďování dokumentů a předvýběr uchazečů

Poslední fází procesu získávání zaměstnanců je shromažďování dokumentů od uchazečů a poté na základě sesbíraných dokumentů je proveden předvýběr vhodných kandidátů pro další postup. Dokumenty zaslané od uchazečů se shromažďují v interní databázi, kterou kontrolují a spravují administrátoři. Každý uchazeč zde má svůj profil, který se identifikuje dle e-mailové adresy. Recruiter zde může vidět, zda se uchazeč už někdy v minulosti do společnosti hlásil, zda již absolvoval výběrové řízení a jaká na něj byla zpětná vazba. V interní databázi se zaznamenává každý krok, který je s daným kandidátem proveden, což usnadňuje celkovou práci recruiterům. Pokud něco chybí nebo kandidát zapomněl potřebný dokument zaslat, administrátoři kontaktují uchazeče a zpětně si vyžádají chybějící materiály. První preselekcí také dělají administrátoři a vyhodnocují, zda uchazeč splňuje základní požadavky. Zkoumají životopis spíše po obsahové stránce jako jsou pracovní zkušenosti, dosažené vzdělání a jazykové znalosti. Protože se na volné pracovní místo může přihlásit kdokoli, je potřeba tuto první redukci provést, a proto ji zvládají administrátoři a tím šetří čas recruiterům. Nevhodní kandidáti jsou e-mailem zdvořile informováni, že dále nepokračují ve výběrovém řízení.

Od inzerování nové pracovní pozice se má čekat jeden až dva týdny, než se začne s kontaktováním vhodných uchazečů a preselekcí se má dělat již od začátku. Ale v praxi to pak funguje tak, že recruiter či administrátor nečekají a rovnou kandidáty posouvají dále, nebo je zamítají. Toto zcela urychlí první kontakt s kandidátem. Vhodné kandidáty pak kontaktují administrátoři e-mailem a nebo telefonem a začíná první kolo výběrového řízení.

Interní kandidáti se také dostanou do databáze uchazečů. Proces s nimi je ale jiný. Přeskakuje se zde krok kontaktu s administrátorem a rovnou ho kontaktuje recruiter.

### 3.2.2 Proces výběru zaměstnanců ve Společnosti XY

Proces výběru zaměstnanců úzce navazuje na proces získávání. I tento proces má jasná pravidla a postupy, kterými se musí zainteresované strany ve společnost řídit. Do tohoto procesu jsou zapojeni administrátoři, recruiteri a v neposlední řadě hiring manažeři, kteří mají rozhodující

slovo, kdo bude vybrán na danou pozici a dostane pracovní nabídku. Cílem je získat toho nejvhodnějšího kandidáta, který má požadované zkušenosti a znalosti. Společnost usiluje o to, aby byl tento proces co nejefektivnější, což znamená vynaložit správně čas, finance a dosáhnout kvality tím, že se vybere kandidát, kterému bude nabídnuta pozice, ale také že nabídku přijme a nastoupí v domluvený termín.

## **Postup výběrového řízení**

Výběrový proces se skládá ze čtyřech kroků. První je screening uchazečů administrátory a pokud je kandidát vhodný, recruiter provádí druhý krok procesu, a to pohovor. Po pohovoru s recruiterem přichází na řadu testování (pouze pokud je vyžadováno) a jako poslední krok je konečný pohovor s hiring manažerem/manažery. Každý krok se může vychylovat dle požadavků či dle charakteru dané pozice. Recruiteři se vždycky přizpůsobují tomu, co manažeri vyžadují a očekávají.

Dále budou více detailněji popsány jednotlivé kroky výběrového řízení.

### **1. Screening uchazeče**

Screening uchazeče má v plné kompetenci administrátor, který již předtím provedl první preselekcí životopisů od kandidátů a s vhodnými uchazeči si musí domluvit krátký telefonát, který nesmí trvat déle než 15 minut. Dochází k prvnímu kontaktu s uchazečem. Administrátor se ptá na základní a důležité dotazy, které přinesou odpověď na otázku, zda je kandidát vhodný pro pokračování ve výběrovém řízení.

Je zjišťována motivace uchazeče, očekávání, základní znalost společnosti, předchozí zkušenosti pouze okrajově, úroveň jazykových schopností (krátce se testuje anglický jazyk při popisu pracovních zkušeností), případný nástup (nejblíže možný) a mzdové představy (očekávané minimum na danou pozici s porovnáním ideálního platu uchazeče). Velmi důležité jsou reakce na otázky, které se týkají mzdy a doby nástupu. Na tyto fakta se společnost neptá ve vstupním dotazníku, ale až při prvním kontaktu s kandidáty. Pokud jsou odpovědi na tyto dvě otázky neuspokojující a mimo to, co kandidátovi může firma nabídnout, z tohoto důvodu nelze s uchazečem dále pokračovat ve výběrovém řízení.

Nakonec vždy administrátor informuje kandidáta, jaký bude další postup. Svůj výsledek administrátor zašle recruiterovi, který je zodpovědný za danou pozici, na zhodnocení a ten se na základě tohoto výstupu rozhodne, zda s daným uchazečem chce dále pokračovat nebo ne. Recruiter chce buď domluvit pohovor, nebo kandidáta již dále nechce procesovat a chce ho zamítnout. Toto stále ještě zastřešuje administrátor, který buď domluví pohovor, nebo zamítne kandidáta. Každý krok je zaznamenáván v interní databázi. Tímto krokem obvykle práce administrátora končí.

### **2. Pohovor s recruiterem**

Druhým krokem výběrového řízení je pohovor s recruiterem. Může mít dvě podoby, a to telefonickou nebo osobní formu. Pokud uchazeč žije v České republice, z pravidla je tento pohovor domluven na osobní setkání. Pokud se ale jedná o kandidáta, který nežije v České republice, recruiter s ním vede pohovor přes telefon nebo video hovor. Telefonický pohovor trvá v průměru 30 minut, pokud se ale jedná o seniornější pracovní pozici, pohovor může být i delší. Osobní pohovor trvá v průměru 60 minut čili je podstatně delší než telefonický, který šetří recruiterům čas, který je někdy potřeba. Proto je zvolení formy pohovoru zcela na recruiterovi a jeho časových možnostech.

Protože byl rok 2020 postižen téměř z celé částí pandemií, nemohly se konat osobní pohovory a muselo se přistoupit pouze k telefonátům.

Recruiter při pohovoru s kandidátem ověřuje informace, které získal administrátor a dále tyto fakta prohlubuje. Zaměřuje se více na pracovní zkušenosti a snaží se získat co nejvíce detailů, proč chce kandidát pracovat právě pro Společnost XY. Recruiter také usiluje o to, aby byly rozpoznány základní silné a slabé stránky jedince. Pohovor bývá obvykle celý veden v anglickém jazyce, aby si recruiter otestoval, zda řeč daný uchazeč opravdu ovládá.

Tento pohovor ale není pouze o dotazování, ale také o informování kandidáta o pozici. Nejsou mu sděleny všechny podrobnosti o dané pozici, ale obecně recruiter představí volné pracovní místo, aby s ním byl kandidát již ztotožněn. V neposlední řadě recruiter informuje kandidáta, jak bude probíhat další krok výběrového řízení.

Užší výběr vhodných kandidátů následně prezentuje recruiter kompetentnímu manažerovi, který vyhodnotí a rozhodne, jakého kandidáta chce pozvat k pohovoru a jakého ne. Na rozhodnutí má manažer tři pracovní dny. Recruiter pouze doporučuje vhodné kandidáty a hiring manažer má vždycky poslední slovo, ale z pravidla manažeréři berou v potaz poznámky a připomínky recruiterů a také je zapojují do finálních rozhodnutí.

Nevybrané uchazeče, které se manažer rozhodl nepozvat k pohovoru, se snaží recruiter, pokud za to profil kandidáta stojí, doporučit na jinou pozici. Pokud ale ani jinde o kandidáta není zájem, zasílá se kandidátovi e-mailová komunikace o zamítnutí spolu s poděkováním za účast ve výběrovém řízení.

### **3. Testování**

Společnost XY testuje pouze takové znalosti, které jsou potřeba ověřit. K testování nejčastěji dochází před finálním pohovorem z důvodu ušetření času manažerům, kdyby byl kandidát při testování neúspěšný. Druhy testů a jak testování ve firmě funguje je popsáno níže jako metoda výběru zaměstnanců.

### **4. Pohovor s manažerem**

Posledním krokem výběrového řízení je pohovor s manažerem. Na základě vstupů od recruitera a případného testování se manažer musí rozhodnout, zda bude chtít kandidáta pozvat k pohovoru nebo ne. Finální pohovor s manažerem obvykle trvá 60 minut, je osobní a domlouvá ho recruiter.

Protože byl rok 2020 z velké části zasáhnout pandemií, i osobní pohovory s manažery musely být změněny a konaly se pouze online přes video hovory. Primárně k tomuto kroku sloužil Skype.

Níže v práci je popsána struktura a postup výběrového pohovoru.

#### **Metody výběru zaměstnanců**

Dále budou popsány metody, které firma používá při výběru budoucích zaměstnanců.

#### **Analýza životopisu a motivačního dopisu**

Primárně provádí analýzu životopisu a motivačního dopisu administrátoři, ale u seniornějších pozic zkoumají životopisy rovnou recruiteři. Již v procesu získávání pracovníků se provádí předvýběr vhodných uchazečů, kdy dochází k prvotní analýze životopisu, ale to je pouze okrajová činnost. Větší detail je kladen na zkoumání životopisu až při screeningu uchazečů.

Životopis je zkoumán jak po obsahové, tak formální a vizuální stránce. Zaměřuje se na spoustu faktů, které jdou ze životopisu vyčíst. Prvně se nejvíce zaměřuje na pracovní zkušenosti, kdy jsou do detailu zkoumány poslední pracovní zkušenosti, zhruba v horizontu pěti let. Hodnotí se název pozice, náplň práce či období působnosti na pozici. Nejvíce si administrátoři či recruiteři všimají, jak často uchazeči měnili pracovní místa, zda docházelo ke kariérnímu růstu, jestli

kandidát zůstal v jedné oblasti, nebo zda zkoušel různá odvětví a v neposlední řadě se hodnotí, zda kandidát neměl delší časovou prodlevu mezi zaměstnáními. Dále se hodnotí vzdělání, které uchazeč dosáhl a porovnává se tato informace s požadavky na danou pozici. V neposlední řadě se také kontroluje, zda v životopisu nejsou gramatické chyby.

Důležité je také prozkoumat specifické znalosti a dovednosti, jakou jsou jazykové znalosti (některé pozice ve společnosti vyžadují více jazyků než pouze anglický), PC dovednosti, certifikáty apod.

Pokud si je recruiter či administrátor jistý, že dle životopisu uchazeč splňuje potřebné znalosti a dovednosti a má odpovídající profil, pokračuje se ve výběrovém řízení a dochází k osobnímu či telefonickému kontaktu s kandidátem.

### **Předběžné/úvodní pohovory**

Jako předběžné pohovory společnost vnímá kontakt s kandidátem, který je veden administrátorem či recruiterem. Dochází v něm k ověření faktů již získaných od uchazečů a zároveň prohloubení informací o kandidátovi. Protože jsou tyto pohovory obvykle prováděny přes telefon, mají spoustu nevýhod. Kandidáta není vidět, ale pouze slyšet. Nelze vidět jeho emoce ani neverbální projevy, které jdou při telefonování velmi snadno zakrýt a recruiter nemá šanci je odhalit. Také kandidát může číst svůj životopis. Proto je opravdu těžké při takových typech pohovorů popsat, jaký kandidát opravdu je a zda by mohl být vhodným pracovníkem. Výhoda této metody je v rychlé komunikaci, a tudíž šetření času.

### **Testování schopností, znalostí a odborné testy**

K testování jakéhokoliv druhu nedochází u všech pozic při výběrovém řízení, protože každá nově otevřená role vyžaduje jiný postup. Pouze anglický jazyk je vždy testovaný v rámci pohovorů, a to pouze mluvenou formou. Angličtina je totiž velmi důležitá pro působení ve Společnosti XY, protože je to interní jazyk firmy.

Obvykle jsou testovány znalosti, bez kterých by se pracovník neobešel, např. pokud se jedná o účetní pozici, je potřeba u uchazeče otestovat jeho znalosti. K testování dochází vždycky mezi pohovorem s recruiterem a pohovorem s manažery a vždy testování vede recruiter. Vytváření testů má na starosti manažer ve spolupráci s recruiterem. Velmi často se využívají již staré testy, které se upraví dle potřeby. Jedná se o případové studie, testování Excelu, vypracování úkolu, testování pozornosti, překládání apod. Testování bývá obvykle zvládnuto online čili kandidát se nemusí dostavovat do kanceláře.

Testování jazyka bývá nejčastěji využívaná forma. Jsou různé možnosti, jak firma ověřuje znalost jazyka. Jsou to klasické písemné testy, překládání či testování mluvené formy jazyka. Testování jazyka neprovádí recruiter, ale člen týmu, kde se nachází volná pracovní pozice. I k testování jazyka dochází před finálním pohovorem. Nejčastěji se využívá testování pomocí telefonu, kdy zaměstnanec, který testuje daný jazyk, zavolá uchazeči a hovoří s ním v daném jazyce. Celý průběh trvá zhruba 20 minut.

Osobnostní testy vyžadují ve Společnosti XY jen vybraní manažeři. Nejčastěji se využívá test MBTI (test šestnácti osobností), Belbinův test (test týmových rolí) a Strengths finder. Každý nový zaměstnanec společnosti pak dělá Gallup test, kde se společnost dozví o jeho pěti nejsilnějších stránkách. Při výběrovém řízení se tento test nepoužívá, protože je nákladný.

### **Assessment centrum**

Assessment centrum Společnost XY používá pouze pro vybrané role, převážně pro ty seniorní, což bývá párkrát do roka. Toto výběrové řízení trvá celý den (9:00 až 16:00). Součástí tohoto procesu jsou zástupci recruitmentu, zástupci týmu, kam se hledá nový pracovník, ale také

odborníci, kteří nejsou součástí společnosti a hodnotí kandidáty nezávazně. Assessment centrum je pro firmu zařizováno externě, firma si ho nevede sama. Uchazeči absolvují různá individuální i skupinová cvičení, kde se hodnotí jejich celkové chování a po celou dobu jsou pozorováni odborníky. Po skončení všech cvičení se vyhodnocuje, jak si jednotliví kandidáti vedli.

Assessment centrum bylo ze začátku roku 2020 umožněno dělat osobně, ale kvůli pandemii se na chvíli muselo přerušit a až ke konci roku se přišlo s online řešením.

### **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je nejvyužívanější metodou, kterou společnost pro výběr zaměstnanců využívá. Pohovoru se již neúčastní žádný zastupitel recruitmentu, ale pouze manažeři či členové týmu, do kterého se hledá nový zaměstnanec. Z pravidla manažeři vedou strukturované pohovory, kdy jsou otázky pro uchazeče předem připravené a každému uchazeči se kladou stejné dotazy. Typ pohovoru je ve firmě nejčastěji použit 1+1 nebo rozšířený, a to 2 manažeři a na druhé straně jeden uchazeč. Firma nevolí skupinové ani panelové pohovory. Firmá má sepsané doporučení, jak by měla vypadat struktura pohovoru, ale každý pohovorující si ji může upravit dle svých potřeb.

Výběrové pohovory mohou mít více kol dle požadavků pozice, ale nejčastěji dochází pouze k jednomu výběrovému pohovoru s hiring manažery. Společnost se snaží dělat co nejméně kol z důvodu konkurence, která bývá někdy rychlejší a může kandidáta přebrat.

Před začátkem pohovoru dochází k jeho přípravě. Pokud se pohovoru účastní pouze jeden manažer, musí se sám na pohovor připravit. Pokud se pohovoru účastní dva manažeři, před pohovorem se potkají a domluví se na průběhu pohovoru. Cílem tohoto setkání je vytvořit strukturu pohovoru, stanovit role a definovat klíčové otázky. Příprava je prevence před možným selháním, neprofesionalitou apod. Zároveň je nutné se zcela vyvarovat jakýmkoliv diskriminačním otázkám.

### **Struktura pohovoru:**

Struktura pohovoru má obvykle sedm níže zmíněných částí:

1. Uvítání uchazeče a neformální rozhovor.
2. Seznámení uchazeče s průběhem pohovoru.
3. Představení společnosti.
4. Seznámení uchazeče s pracovním místem.
5. Otázky týkající se profesního života či další připravené otázky.
6. Prostor pro otázky uchazeče.
7. Ukončení pohovoru.

V první řadě manažeři uvítají uchazeče a usadí jej do zasedací místnosti, kde bude pohovor probíhat, nabídnou mu občerstvení a zahájí pohovor neformální komunikací. Cílem je navodit pozitivní atmosféru a udržet ji po celou dobu konání pohovoru. Dále je potřeba kandidáta seznámit s průběhem pohovoru. Ze začátku pohovoru dochází k představení Společnosti XY a ke zjištění, zda má kandidát správné informace a představy o fungování firmy. Tato část trvá zhruba 5 minut. Dále manažeři seznámí uchazeče s pracovní pozicí, aby měl kandidát již veškeré podrobnosti o pracovním místě, co ho čeká a co se očekává od něj. Tato část trvá okolo 15 minut. Poté má kandidát prostor pro otázky ohledně pozice, pokud mu není něco jasné. Po ujasnění si práce jako takové se manažeři doptávají kandidáta a snaží se zjistit jeho silné a slabé stránky a zda vyniká v kompetencích, které jsou na danou pozici vyžadovány. Nejčastěji se manažeři ptají na situace, které se uchazeči mohli stát v minulosti a jak se s nimi vypořádal. Velmi často dochází k tomu, že jak se člověk zachoval v minulosti, zachová se v budoucnosti



podobně. Kandidát má prostor se představit a vyzvidnout důležitá fakta o sobě. Tato část je vedena formou dialogu, protože se během představování mohou manažeři doptávat na nejasnosti. Celý dialog trvá zhruba 35 minut a je to nejdelší část pohovoru. Poté opět přichází prostor pro otázky kandidáta. V neposlední řadě manažeři oznámí, jak se bude pokračovat a kdy může kandidát očekávat zpětnou vazbu. Celkový čas na průběh celého pohovoru činí jednu hodinu.

Po pohovoru, pokud se ho účastnili dva manažeři, dochází ke společnému zhodnocení pohovoru, kdy se vyplňuje interní dokument zpětné vazby. Ten je poté společně s finálním rozhodnutím zasílán recruiterovi.

Protože byl téměř celý rok 2020 zasáhnut pandemií, pouze ze začátku roku se konaly osobní pohovory, ale od března až do konce roku se veškeré pohovory konaly online přes Skype.

### **Rozhodnutí o přijetí kandidáta a jeho přijetí**

Posledním krokem procesu je rozhodnout, zda kandidátovi chtějí manažeři nabídnout volné pracovní místo nebo ne. Na základě všech podkladů, které mají z celého výběrového řízení, musí manažeři učinit závěrečné rozhodnutí, které mohou konzultovat s recruitery. Na finální zpětnou vazbu mají manažeři tři pracovní dny. Bohužel ne vždy manažeři podají zpětnou vazbu ve stanovený čas a recruiter je musí urgovat. Pokud kandidáta nechtějí ve svém týmu, recruiter kontaktuje uchazeče a oznámí mu výsledek výběrového řízení přes e-mail, ale zároveň se mu snaží nabídnout alternativu. Zpětnou vazbu recruiter poskytuje pouze na vyžádání. Pokud manažeři chtějí nabídnout pracovní místo kandidátovi, musí manažer e-mailem poslat recruiterovi vyplněný formulář o nabídce, kde se nachází detaily o nabízené mzdě, datum nástupu a podmínky pracovní nabídky. Celou pracovní nabídku pak recruiter komunikuje vybranému uchazeči telefonicky. Při komunikaci nabídky recruiter informuje uchazeče o všech podmínkách a také o tom, jak bude vypadat přijímací proces. Celá nabídka je pak kandidátovi zaslána písemně na e-mail a uchazeč má pět dní na rozhodnutí.

Pokud kandidát nepřijme nabídku, často bývá v záloze druhý nejlepší kandidát, kterému se vydá nabídka. Může se ale stát, že nikoho jiného manažeři nechtějí a začíná celý proces získávání a výběru zaměstnanců na novo.

V případě přijetí nabídky recruiter zasílá podklady onboarding týmu a ten zařídí veškeré potřebné věci pro hladký nástup nového zaměstnance do firmy. Na přijímací proces je potřeba minimálně 10 pracovních dnů. Před nástupem do společnosti musí nový zaměstnanec zaslat potřebné dokumenty (kopii občanského průkazu/pasu a diplomu, fotku, kartičku pojištění apod.), zaslat výpis z trestního rejstříku, poskytnout reference, vyplnit přijímací formulář (osobní informace, číslo účtu apod.), absolvovat lékařskou prohlídku, podepsat smlouvu a další potřebné dokumenty. Onboarding tým připravuje smlouvy, zařizuje lékařskou prohlídku, zajišťuje potřebné věci pro začátek práce nového zaměstnance (přístupové karty, notebook, přihlašovací údaje apod.) a první den nástupu s kandidátem podepisuje smlouvy.

Lékařská prohlídka je prováděna externí klinikou, což znamená, že si noví zaměstnanci nemusejí zdravotní prohlídku zařizovat sami. Bohužel komunikace s klinikou je někdy velmi komplikovaná, dávají vzdálené termíny a nový zaměstnanec pak díky tomu nemůže začít v domluvené datum, protože bez lékařské prohlídky Společnost XY neumožňuje podepsat pracovní smlouvu a začít vykonávat činnost.

Kvůli pandemii v roce 2020 se přijímací část nových zaměstnanců musela vždycky přizpůsobovat požadavkům vládních nařízení. Proto podepisování smluv probíhalo jednotlivě vždy v den nástupu pracovníka, byl mu předán notebook a poté se musel nový zaměstnanec vrátit domů, protože většina firmy měla nařízený povinný home office. Téměř vše, co se dalo, probíhalo online. Firma se tedy musela přizpůsobit a vytvořit online recruitment.

### 3.2.3 Nové trendy v získávání a výběru pracovníků ve Společnosti XY

Společnost XY má poměrně silnou značku zaměstnavatele, ale stále se jí snaží zlepšovat. Pečuje o své zaměstnance, snaží se je dále vzdělávat a rozvíjet a nabízí jim více benefitů a flexibilitu. Firma se také snaží vylepšit podmínky pro práci, nabízí více práci z domova či pružnou pracovní dobu. Společnost ví, že její lidský kapitál je to nejcennější, co má, a proto se snaží o něj maximálně pečovat.

Firma se nestará pouze o své zaměstnance, ale také se snaží prodat svoji značku lidem z venku. Společnost se sebereprezentuje na různých sociálních sítích nebo organizuje různé workshopy a přednášky pro širokou veřejnost. Dělá maximum pro to, aby o firmě vědělo širší okolí.

Do procesu získávání a výběru pracovníků firma implementuje automatizace. Ta největší byla zavedení sharepointu pro otevření nové pozice, kdy hiring manažer pouze vybere předvybrané možnosti a nemusí složitě informace vyhledávat. Automatizace firma také praktikuje u nahrávání nových zaměstnanců do systému.

Chatbota má společnost pouze na kariérních stránkách jako pomocníka při problémech vzniklých při přihlášení se na volné pracovní místo. V blízké budoucnosti se ale plánuje zavést chatbota do předvýběru uchazečů, což by mělo z velké části nahradit práci administrátorů. I gamifikaci firma plánuje zrealizovat. Momentálně se nachází ve fázi testování, kdy je již zvolen dodavatel této služby.

### 3.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň spokojenosti uchazečů (již přijatých zaměstnanců) se stávajícími procesy získávání a výběru ve Společnosti XY. Respondenti mohli v otevřených otázkách také uvést, v čem by se měla společnost zlepšit. Samotný sběr dat a vyhodnocení výsledků je popsán v kapitole 2.5 Metodika práce. Respondenti byli osloveni formou tykání, protože to odpovídá neformální podnikové kultuře. Výzkum byl prováděn v průběhu celého roku 2020, který byl postižen pandemií. Tato situace se promítla do otázek i odpovědí respondentů.

Dotazník byl zcela anonymní. Celkem bylo osloveno 106 zaměstnanců. Návratnost dotazníku byla 91,5 %, tedy 97 odpovědí.

Dále budou sepsány již konkrétní výsledky dotazníku. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou zobrazeny v grafu a zároveň je k nim doplněn slovní komentář.

#### Otázka 1 a 2 Pohlaví a věk

První dvě otázky měly identifikační povahu respondentů a zaměřovaly se na rozčlenění respondentů dle pohlaví a věku. První otázka rozděluje respondenty dle pohlaví, aby bylo možné lépe specifikovat zaměstnance a druhá otázka charakterizovala věk zaměstnanců.

Z odpovědí na první otázku vzešlo, že firma nabrala za rok 2020 větší počet mužů, konkrétně 62 a žen přijala 35. Tento jev odpovídá trendu rozvržení zaměstnanců ve společnosti dle pohlaví. V relativní četnosti je to 63,9 % mužů a 36,1 % žen.

Tabulka 3 Věk

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 – 25 let	35	36,1 %
26 – 34 let	45	46,4 %
36 – 45 let	13	13,4 %
46 let a víc	4	4,1 %

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Tabulka 3 ukazuje věkové rozvržení přijatých zaměstnanců za rok 2020. Nejvíce respondentů patří do kategorie 26 až 35 let (46,4 %, 45 respondentů), do druhé největší kategorie spadá věk mezi osmnácti až dvaceti pěti (36,1 %, 35 respondentů). I tento jev odpovídá trendy ve společnosti, protože se firma zaměřuje na přijímání čerstvých absolventů a mladých lidí v produktivním věku. Dále do společnosti bylo přijato 13,4 % pracovníků, kteří spadají do kategorie 36 až 45 let a kategorie 46 let a více měla zastoupení pouze čtyř respondentů.

### Otázka 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Do firmy může být přijat zaměstnanec, jehož nejvyšší dosažené vzdělání je maturitní. Nižší úroveň vzdělání není ve firmě tolerována. Třetí otázka měla za účel zjistit, jaké nejvyšší dosažené vzdělání měli přijatí zaměstnanci za rok 2020.

Tabulka 4 Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Maturitní vzdělání	7	7,2 %
Vyšší odborné	8	8,2 %
Vysokoškolské – bakalář	49	50,5 %
Vysokoškolské – magisterské a vyšší	33	34,0 %

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Jak znázorňuje tabulka 4, nejvyšší počet přijatých zaměstnanců do firmy za rok 2020 měli jako nejvyšší dosažené vzdělání bakalářský diplom, konkrétně 49 respondentů. Magisterské nebo vyšší vzdělání dokončilo celkem 34 % nových zaměstnanců, což dělá 33 respondentů. Vyšší odborné vzdělání (8 respondentů) a maturitní vzdělání (7 respondentů) měla menší část nově přijatých zaměstnanců.

### Otázka 4 Oddělení, do kterého byl uchazeč přijat

Tato otázka měla za úkol zjistit, do jakého oddělení byl nový zaměstnanec přijat. V datázku byla uvedeny pouze oddělení, do kterých se v roce 2020 získávali a vybírali noví pracovníci. Termín speciální outsourcingové oddělení znázorňuje kombinaci pozic ve farmacii, automobilním průmyslu atd.

Tabulka 5 Oddělení, do kterého byl zaměstnanec přijat

Oddělení	Absolutní četnost	Relativní četnost
----------	-------------------	-------------------

Outsourcing - Finance	27	27,8 %
Outsourcing – HR	13	13,4 %
Outsourcing – Procurement	26	26,8 %
Outsourcing – Speciální	12	12,4 %
Interní finance	13	13,4 %
Interní HR	6	6,2 %

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Jak znázorňuje tabulka 5, více lidí bylo přijato do outsourcingových oddělení, konkrétně 78 a do interních oddělení se dostalo celkem 19 nových zaměstnanců. Je logické, že se více lidí nabralo právě do outsourcingu, protože v této oblasti se vydělávají peníze. Nejvíce nových zaměstnanců přibýlo ve finančním (27 lidí) a procurementovém (26 lidí) outsourcingovém oddělení. Do HR outsourcingového oddělení a do interních financí se nabralo stejný počet nových zaměstnanců, a to třináct pracovníků. Speciální outsourcingový tým přijal dvanáct nových zaměstnanců a do interního personálního oddělení přibýlo 6 nových lidí.

#### **Otázka 5 Odkud si se o volném pracovním místě dozvěděl/a?**

Otázka pátá je velmi důležitá z důvodu identifikace, odkud se budoucí zaměstnanec o volném pracovním místě dozvěděl. Výsledek na tuto otázku také odpoví, jaké metody získávání zaměstnanců jsou využívány nejčastěji ve Společnosti XY a které jsou neefektivní.

Nejvíce respondentů odpovědělo, že se o nové pracovní pozici dozvěděli přes internetové pracovní portály (32 odpovědí) a dále přes sociální síť (30 odpovědí). Ačkoliv se firma snaží od internetových pracovních portálů upouštět, stále hrají velkou roli v získávání zaměstnanců. Celkem čtrnáct nových pracovníků za rok 2020 bylo do společnosti doporučeno současným zaměstnancem, což je poměrně zajímavé číslo a značí o tom, že se zaměstnanci firmy snaží doporučit svého známého do firmy.

Tabulka 6 Odkud si se o volném pracovním místě dozvěděl/a?

<b>Zdroj přihlášení</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Webové stránky společnosti	9	9,3 %
Pracovní portál (jobs.cz, expats, cz, atd.)	32	33,0 %
Sociální síť (LinkedIn, Facebook, atd.)	30	30,9 %
Byl/a jsem doporučena	14	14,4 %
Personální agentura	1	1,0 %
Byl/a jsem oslovena společností	11	11,3 %
Jiné	-	-

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Dle tabulky 6 bylo celkem 11,3 % respondentů aktivně osloveno ze strany společnosti a informováni o volném pracovním místě. Pouze devět lidí se přihlásili na volné pracovní místo přes kariérní stránky. To znamená, že buď uchazeči nehledají volná pracovní místa přímo u firmy a nemají tedy povědomí o společnosti, a nebo to znamená, že kariérní stránky jsou pro

uchazeče nepřehledné a raději se přihlásí přes jinou platformu, která je pro ně jednodušší. Jeden nový zaměstnanec byl přijat na základě spolupráce s personální agenturou. To bylo zapříčiněno přerušením spolupráce s agenturami od března roku 2020 kvůli vysokým nákladům.

Pokud respondentům nevyhovovala žádná z vybraných odpovědí, měl možnost využít odpověď Jiná, ale tuto volbu nikdo nevyužil.

### **Otázka 6 Inzerát pracovní pozice hodnotíš jako**

Šestá otázka měla za cíl zjistit, jak respondenti hodnotí inzerát pracovní pozice. Měli na výběr ze čtyřech možností, a to že byl inzerát srozumitelný, spíše srozumitelný, spíše nesrozumitelný nebo nesrozumitelný.

Tabulka 7 Hodnocení pracovního inzerátu

<b>Hodnocení pracovního inzerátu</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Srozumitelný	43	44,3 %
Spíše srozumitelný	41	42,3%
Spíše nesrozumitelný	11	11,3 %
Nesrozumitelný	2	2,1 %

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Celkem 84 respondentů bylo s inzerátem pracovní pozice spokojeno, z toho 44,3 % respondentů hodnotí inzerát jako srozumitelný a 42,3 % ho hodnotí jako spíše srozumitelný. Tento jev znázorňuje tabulka 7. Dvanáct současných zaměstnanců si myslí, že byl inzerát spíše nesrozumitelný a pouze 2 respondenti klasifikovali inzerát jako nesrozumitelný.

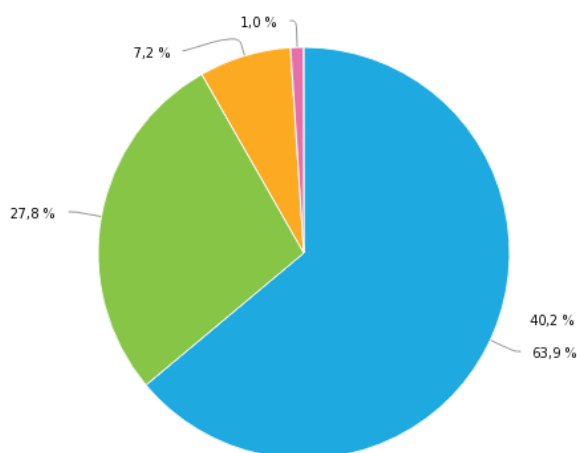
Tyto výsledky značí o dobře vytvořených inzerátech ze strany společnosti a recruiterů, což je velmi důležité pro proces získávání zaměstnanců a shromáždění uchazečů.

### **Otázka 7 a 8 Jak dlouho trval první kontakt od společnosti a za jak dlouho se konal první pohovor se zástupcem HR**

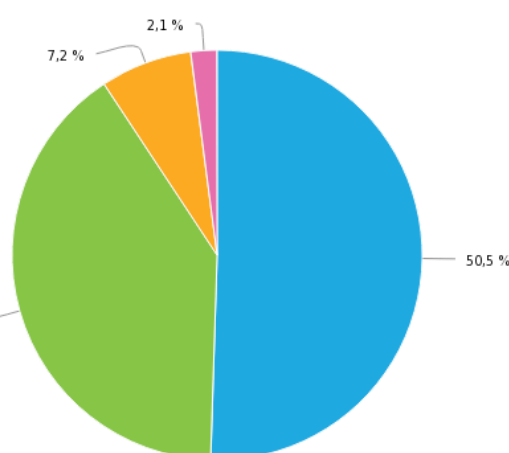
Otázky sedmá a osmá se dotazovaly současných zaměstnanců, za jak dlouho je od aplikace na pozici někdo ze společnosti kontaktoval a za jak dlouho pak měli pohovor se zástupcem recruitmentu. Tyto dvě otázky měly za cíl zjistit, zda kandidáti nečekají příliš dlouho na reakci ze strany společnosti.

Na grafu 1 a 2 jsou znázorněny odpovědi. Do třech dnů od přihlášení na volné pracovní místo bylo kontaktováno Společností XY 63,9 % respondentů, což je 62 odpovědí. Do týdne zástupci recruitmentu kontaktovali celkem 27 nově přijatých zaměstnanců. Odpověď do dvou týdnů zvolilo celkem sedm pracovníků a pouze jeden respondent byl kontaktován recruitment po delší době než 2 týdny. Pohovor pak s kandidáty obvykle probíhat do jednoho až dvou dnů, a to u 50,5 %, nebo do týdne, a to u 40,2 % případů. Sedm uchazečů měli pohovor po více než týdnů a pouze dva respondenti odpověděli, že měli pohovor po více než dvou týdnech. To mohlo být zapříčiněno dovolenou recruitera.

Graf 1 Za jak dlouho Tě společnost po Tvé první reakci o volné pracovní místo dále kontaktovala?



Graf 2 Jak dlouhou dobu od Tvého prvního kontaktu se zástupcem/ci HR společnosti si čekal/a na pohovor?



● Do 3 dnů ● Do týdne ● Do 2 týdnů ● Děle než 2 týdny ● 1-2 dny ● 3 dny - týden ● Více jak týden ● Více jak 2 týdny

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Výsledky svědčí o velmi rychlé komunikaci recruiterů s kandidáty a nastartování procesu výběru efektivně. Společnost si uvědomuje, že v dnešní době musí jednat rychle kvůli konkurenci.

### Otázka 9 Jak detailně si byl/a při úvodním pohovoru obeznámen/a s dalším průběhem přijímacího řízení?

Devátá otázka byla zvolena z důvodu ověření, zda administrátoři či recruiteri informují uchazeče o průběhu přijímacího řízení. Společnost si totiž zakládá na jasných postupech a tato informace se bere jako samozřejmost, která musí být kandidátům vždycky zmiňována. Také to nastaví očekávání uchazeče, jak celý průběh výběrového řízení bude vypadat.

Tabulka 8 Jak detailně si byl/a při úvodním pohovoru obeznámen/a s dalším průběhem přijímacího řízení?

Obeznámení s dalším průběhem přijímacího řízení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi detailně	51	52,6 %
Dostatečně	40	41,2 %
Jen zběžně	5	5,2 %
Vůbec	1	1 %

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Celkem 96 respondentů bylo nějakým způsobem informováno o dalších krocích ve výběrovém řízení, z toho 52,6 % byli informováni velmi detailně, 41,2 % uchazečů shledali popis jako dostatečný a pět respondentů uvedlo, že informaci o dalším průběhu výběrového řízení dostali jen zběžně. Tento jev je vyzobrazen v tabulce 8. Pouze jeden současný zaměstnanec uvedl, že ho nikdo neinformoval o dalším postupu.

### Otázka 10 Účastnil/a si se assessment centra?

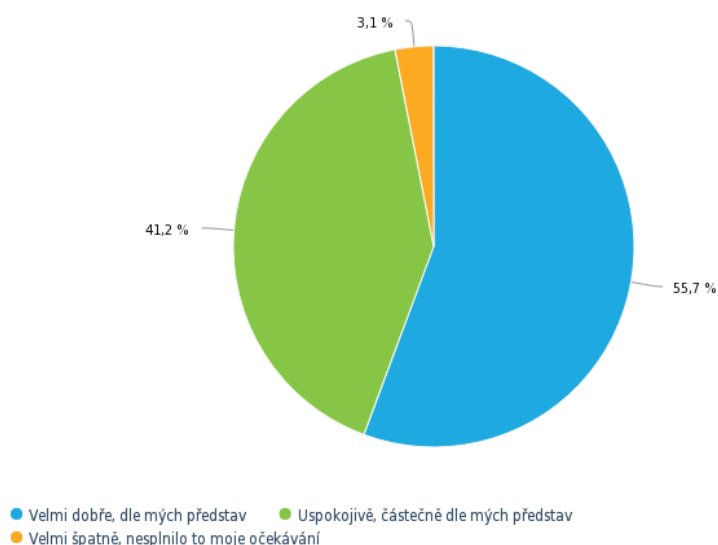
Desátá otázka byla položena z důvodu ověření, kolik nových zaměstnanců se účastnilo assessment centra v roce 2020. Možné odpovědi byly pouze dvě, ano nebo ne.

Výběrové metody assessment centrum se za rok 2020 účastnilo celkem 15 nových zaměstnanců, což je 15,5 %. Celkem 84,5 % nově přijatých zaměstnanců touto metodou neprošlo, a to je 82 respondentů. Je možné, že by odpovědi na účast assessment centra byla vyšší, kdyby rok 2020 nebyl zasáhnut pandemií. Z tohoto důvodu byla tato metoda výběru na větší část roku pozastavena.

### Otázka č. 11 – Finální/výběrový pohovor probíhal

Jedenáctá otázka byla položena z důvodu ověření spokojenosti při průběhu pohovoru a jak dle respondentů pohovor probíhal.

Graf 3 Finální pohovor probíhal



Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Celkem 94 respondentů uvedlo, že byli spokojeni s průběhem pohovoru, z toho 54 z nich měli pocit, že pohovor probíhal dle jejich představ a 40 z nich uvedlo, že byli uspokojeni a pohovor probíhal částečně dle jejich představ. Tento fakt zachycuje graf 3. Tři respondenti označili negativní odpověď, a to, že pohovor neprobíhal dle jejich očekávání. Zde by bylo zapotřebí více do detailu zjistit, co přesně se u pohovoru stalo, aby došlo ke zlepšení nebo případnému proškolení manažerů. Je také zajímavé sledovat, že ačkoliv se někdo necítil dobře při pohovoru, stejně do společnosti nastoupil.

### Otázka 12 Jak bys zhodnotil/a atmosféru během finálního pohovoru?

Dvanáctá otázka se zaměřovala na hodnocení atmosféry během finálního pohovoru. Respondenti měli dvě možnosti, a to spokojeni s atmosférou a nebo nespokojeni a museli uvést proč. Celkem 83 respondentů odpovědělo, že se při pohovoru cítili dobře a že atmosféra byla velmi příjemná. Zbýlých 14 respondentů uvedlo, že se při pohovoru necítili dobře a každý z respondentů odpověděl, proč se tak cítil. Velmi často se objevovalo, že měl kandidát technické problémy během pohovoru a bylo těžké zvládnout celý průběh videopohovoru při takových podmínkách. Bohužel ve většině období roku 2020 museli být pohovory vedeny online a kvůli tomu se děly i technické problémy. Dva zaměstnanci odpověděli, že byli při

pohovoru nervózní. V jednom případě bylo uvedeno, že manažer nebyl na pohovor vůbec připraven a že působil neprofesionálně.

### Otázka 13 Jak detailně Ti byla objasněna pracovní pozice, o kterou si se ucházel/a?

Již při pohovory s recruiterem dochází k obeznámení uchazeče s pracovní pozicí, ale detailněji je pracovní místo popsáno při pohovoru s manažery. Toto je velmi důležitý krok, aby měl uchazeč již plné informace o roli, kterou by měl potenciálně vykonávat. Proto třináctá otázka měla za cíl ověřit, zda se tomu opravdu v reálu děje.

Tabulka 9 Jak detailně Ti byla objasněna pracovní pozice, o kterou si se ucházel/a?

Objasnění pracovní pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi detailně	42	43,3 %
Dostatečně	51	52,6 %
Zběžně	3	3,1 %
Vůbec	1	1 %

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Z tabulky 9 lze vyčíst, že 43,3 % respondentů bylo s vysvětlením pozice při pohovoru spokojeno a bylo jim řečeno vše detailně a 52,6 % respondentům byla náplň práce interpretována dostatečně. Třem zaměstnancům byla pozice ujasněna pouze zběžně a jednomu dokonce vůbec. V tomto ohledu muselo dojít buď k nedorozumnění a nebo je současný zaměstnanec nespokojený se současnou prací, popřípadě dělá jinou práci než si představoval. Ačkoliv je to malé číslo, stejně je alarmující, že někomu nebyla pozice vysvětlena a dotyčný pak přijal pracovní nabídku a začal pracovat pro Společnost XY. Někteří respondenti by si tedy přáli dostat ještě více informací.

### Otázka 14 a 15 Vyplňoval si v rámci výběrového řízení testy a pokud ano jaké?

Otázka 14 a 15 měla za cíl zjistit, zda se respondent při pohovoru účastnil jakéhokoliv testování a pokud ano, jakého. Testovaných kandidátů bylo za rok 2020 celkem 85 (87,6 %) a dvanáct uchazečů (12,4 %) neprošlo žádným testováním. Ačkoliv 12 uchazečů označilo, že testování nebyli, nevědomě byli zkoušeni alespoň z anglického jazyka při pohovorech.

Tabulka 10 Testy vyplňované u výběrového řízení

Druh testu při výběrovém řízení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jazykové testy	55	56,7 %
Testy osobnosti	7	7,2 %
Case study (test schopností)	18	18,6 %
Nevyplňoval/a jsem žádné testy	11	11,3 %
Jiné	6	6,2 %

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Tabulka 10 zobrazuje, k jakým typům testování docházelo při výběrových řízeních za rok 2020. Nejvíce respondentů uvedlo, že byli testováni na jazyk, a to konkrétně 56,7 %. Test schopností, lépe řečeno ověření znalostí, absolvovalo 18,6 % kandidátů. Test osobnosti museli vyplnit při



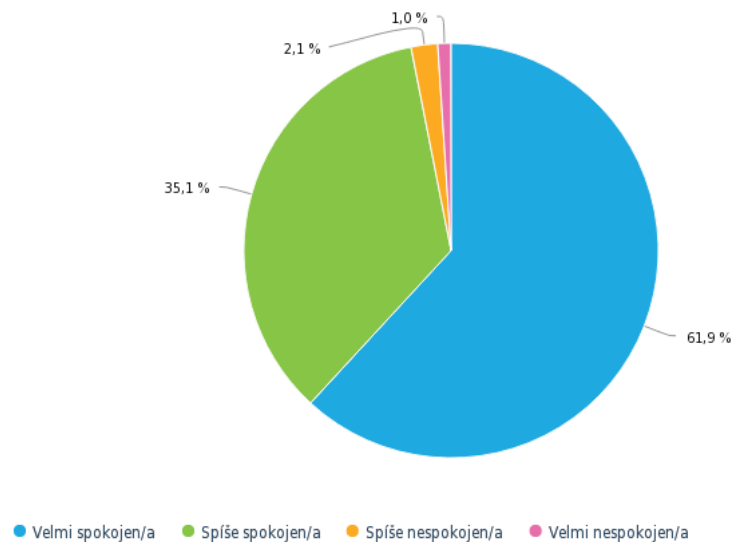
výběrovém řízení pět uchazečů. Počet respondentů, kteří nevyplnili žádné testy se shoduje s odpovědmi na otázku čtrnáctou, a to dvanáct uchazečů. Respondenti měli možnost zvolit i variantu jiné, což celkem uvedli čtyři respondenti, kteří vyplnili, že při pohovoru měli jazykový test, ale také museli vytvořit projekt. Z odpovědí je patrné, že společnost se intenzivně snaží otestovat jazykové znalosti, ale další testování už není příliš časté.

### **Otázka 16 Jak si byl/a celkově spokojen/a s průběhem výběrového řízení?**

Ověření spokojenosti celého procesu výběrového řízení je velmi důležité, což měla za úkol otázka 16. Pokud jsou uchazeči spokojeni s celým průběhem výběrového řízení, je také velká pravděpodobnost, že mají o práci zájem a že by v takové atmosféře rádi pracovali.

Na grafu 4 je znázorněno, že 61,9 % respondentů bylo s průběhem velmi spokojeno a 35,1 % odpovídajících bylo spíše spokojeno. Obecně bylo tedy spokojeno s celým postupem 94 uchazečů. Dva zaměstnanci byli spíše nespokojeni a jeden z přijatých pracovníků byl velmi nespokojen s výběrovým řízením. I v této situaci by bylo zapotřebí se podívat, v čem přesně byl u dotyčného problém. I přes to se ale opět kandidát rozhodl připojit se do Společnosti XY, ačkoliv nebyl spokojen.

Graf 4 Jak si byl/a celkově spokojen/a s průběhem výběrového řízení?



Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Výsledky tohoto zjištění jsou poměrně uspokojivé, protože jsou přijatí zaměstnanci spokojeni s výběrovým řízením ve Společnosti XY.

### **Otázka 17 Do kdy Ti bylo sděleno rozhodnutí o přijetí na danou pozici?**

Finální rozhodnutí musí firma oznámit uchazeči, co nejdříve je to možné. Proto otázka 17 měla za úkol zjistit, v jakém časovém horizontu dochází k závěrečnému rozhodnutí ze strany Společnosti XY.

Tabulka 11 Do kdy Ti bylo sděleno rozhodnutí o přijetí na danou pozici?

Oznámení rozhodnutí o přijetí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do dvou dnů	28	28,9 %
Do týdne	60	61,9 %
Do dvou týdnů	7	7,2 %
Do měsíce	2	2,1 %

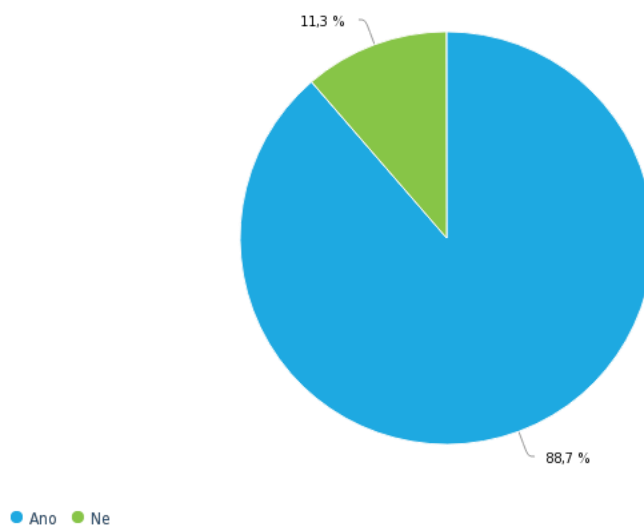
Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Dle tabulky 11 je vidět, že nejčastěji závěrečné rozhodnutí je uchazečům poskytnuto do týdne od posledního výběrového pohovoru, a to 61,9 %. Více než čtvrtina respondentů obdržela zpětnou vazbu do dvou dnů od závěrečného pohovoru. Sedm respondentů uvedlo, že obdrželi rozhodnutí do 2 týdnů a dva uchazeči dostali finální zprávu do měsíce. Tyto výsledky jsou uspokojivé, protože se společnost obecně snaží dávat zpětnou vazbu co nejrychleji to jde.

### Otázka 18 a 19 Byly Ti po přijetí pracovní nabídky vysvětleny všechny důležité informace? Pokud ne jaké?

Již v rámci vydávání pracovní nabídky dochází k obeznámení kandidáta s dalšími kroky, především o přijímacím procesu. Recruiter má povinnost sdělit všechny informace, co nového zaměstnanec čeká. Tento fakt ověřovala otázka 18 a 19, zda v realitě opravdu dochází k informování nového zaměstnance.

Graf 5 Byly Ti po přijetí pracovní nabídky vysvětleny všechny důležité informace?



Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Dle grafu 5 dochází k informování nových pracovníků z 88,7 %. U jedenácti nových zaměstnanců, což je 11,3 %, nedošlo k plnému informování ze strany recruitmentu o dalších krocích přijímacího procesu. Tito uchazeči tedy postrádali nějaké potřebné informace.

Devět nově přijatých zaměstnanců uvedlo, že nedostali informace o tom, jak se dostat do České republiky. Tato informace není zcela povinná pro recruitment, ale protože rok 2020 byl zasáhnut pandemií a bylo komplikovanější se do země dostat, některým uchazečům bohužel nebyly sděleny potřebná fakta. Dva respondenti uvedli, že nedostali plné informace o tom, jak

bude probíhat přijímací řízení a byli překvapeni, co vše ještě musí udělat. U těchto případů by bylo zapotřebí zjistit, co přesně respondentům chybělo, aby se dosáhlo zlepšení.

### **Otázka 20 Jak hodnotíš nástupní proces (nástup, podpis pracovní smlouvy, lékařské prohlídka atd.)?**

Nástup nových zaměstnanců je velmi důležitý proces. Je zapotřebí splnit všechny potřebné náležitosti, protože jejich nesplnění vede k posunutí začátku pracovního poměru. Toto je poslední krok náborového procesu. Otázka 20 měla za cíl zjistit, jakou zkušenost měli noví zaměstnanci za rok 2020 s onboarding týmem. Respondenti měli na výběr ze čtyřech možností, a to velmi dobrý, dobrý, neuspokojivý a velmi neuspokojivý. Pokud uchazeči zvolili negativní odpověď, měli uvést proč.

Podle tabulky 12 lze vidět, že pouze 13,4 % respondentů uvedlo, že přijímací proces byl velmi dobrý. Celkem 35 odpovídajících uvedlo, že shledávají onboarding jako dobrý a 38 respondentů vnímalo tento proces jako neuspokojivý. Pro 11 nově přijatých zaměstnanců byl onboarding proces velmi neuspokojivý. Pouze polovina uchazečů byla s nástupem spokojena.

Tabulka 12 Jak hodnotíš nástupní proces

<b>Hodnocení onboardingu</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Velmi dobrý	13	13,4 %
Dobrá	35	36,1 %
Neuspokojivý	38	39,2 %
Velmi neuspokojivý	11	11,3 %

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Důvody, proč uchazeči shledávali onboarding proces negativně byly primárně ve špatné organizaci lékařské prohlídky, ve špatné komunikaci s onboarding týmem nebo v celkové organizaci jejich nástupu.

Oproti spokojenosti uchazečů s výběrovým procesem, kdy spokojeni byli skoro všichni a pouze tři odpovědi byly negativní, se odpovědi se spokojeností přijímacího postupu poměrně liší. Toto zjištění by mělo vést firmu ke zlepšení celého onboarding procesu a zajistit, aby vše fungovalo dle potřeb zaměstnanců. Je možné, že tento výsledek byl ovlivněn rokem 2020 a pandemií jako takovou.

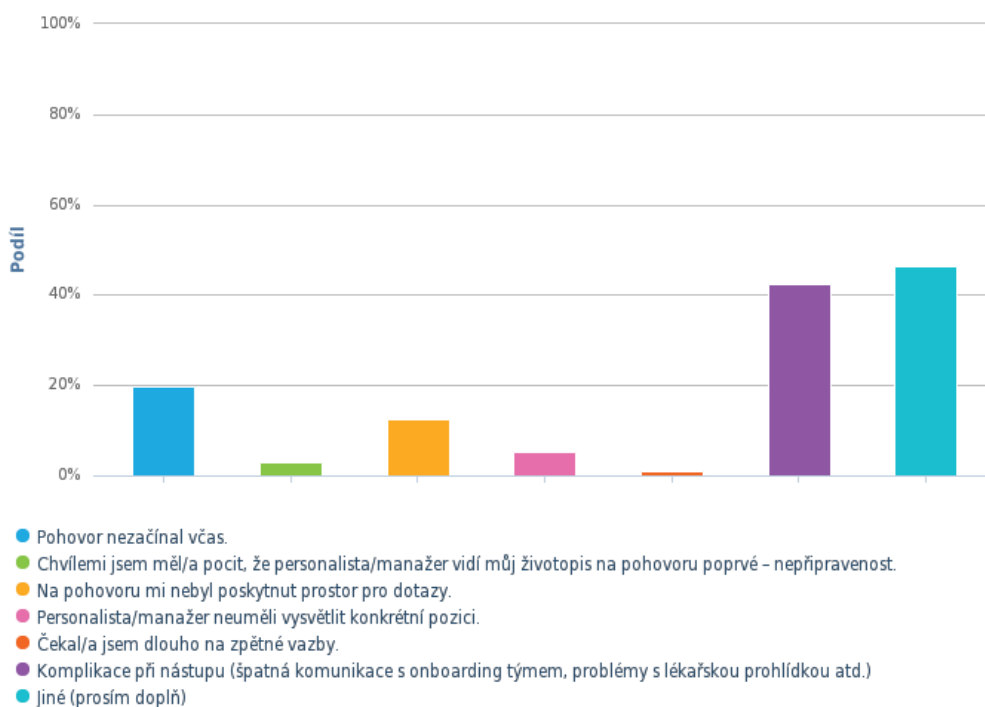
### **Otázka 21 Pokud se Ti nějaká situace níže stala při výběrovém řízení, prosím zaškrtni**

Otázka 21 byla položena z důvodu ověření, zda v nějakých případech došlo u respondenta k negativní zkušenosti při procesu výběru a přijímání zaměstnanců. Respondenti mohly uvést i více odpovědí najednou.

Graf 6 zobrazuje odpovědi, které respondenti zvolili. U 17 případů pohovor nezačínal včas, což mohlo být zapříčineno především z důvodu konání pohovorů online a technických problémů. I tak by se manažeři či recruiteři měli snažit být vždycky dochvilní. Dva respondenti uvedli, že měli pocit, že personalista/manažer byli nepřipraveni. U deseti kandidátů došlo během pohovoru k situaci, že nebyl poskytnut prostor pro dotazy. Čtyři odpovídající uvedli, že nedošlo k plnému představení konkrétní pozice, o kterou se uchází. Jeden respondent uvedl, že dlouho čekal na zpětnou vazbu. Správně by to měli být ale dva respondenti dle otázky č. 17, ale je také možné, že pro dotyčného nebylo dlouhé čekání obržet zpětnou vazbu po více jak dvou týdnech.

Komplikace při nástupu mělo celkem 46 nových pracovníků společnosti, což odpovídá odpovědím spokojenosti s onboarding procesem. Respondenti měli možnost uvést i jinou odpověď, než ty, které byly v možnostech a celkem 40 tuto variantu zvolilo. Celkem 37 z nich uvedlo, že žádnou situaci během pohovoru nezažili. Zbylí tři respondenti uvedli, že se jim posunul nástup z důvodu lékařské prohlídky. To lze zařadit do odpovědi komplikace při nástupu.

Graf 6 Pokud se Ti nějaká situace níže stala při výběrovém řízení, prosím zaškrtni



Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Z těchto výsledků vyplývá, že proces výběru a přijímání nových pracovníků rozhodně není perfektní a je třeba v něm udělat změny k lepšímu, ačkoliv spokojenost s výběrovým řízením byla vysoká.

### Otázka 22 a 23 – Nastupoval/a si v období postihnuté covid-19? Pokud ano jak hodnotíš online recruitment.

Protože byl rok 2020 postihnut pandemií a musely se udělat změny v procesech, došlo při dotazníkovém šetření k ověření, kolik nových zaměstnanců nastupovalo za těchto podmínek a také ke zjištění, jak byli spokojeni respondenti s online recruitmentem.

Celkem zúčastněných respondentů bylo 97 nových zaměstnanců, z toho 81, tedy 83,5 %, jich nastupovalo v období postihnuté pandemií a zbylých 16, což je 16,5 % respondentů, bylo nabráno ze začátku roku.

V tabulce 12 je znázorněna spokojenost nových pracovníků s online recruitmentem. Více než tři čtvrtiny nově přijatých pracovníků byly s online postupem spokojeny, z toho 42 odpovídajících byli velmi spokojeni a 24 respondentů vnímali tento postup pozitivně. Neutrálně hodnotili online recruitment 17,5 % pracovníků a dva klasifikovali proces negativně.

Tabulka 13 Hodnocení online recruitmentu

<b>Hodnocení online recruitmentu</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Velmi pozitivně	42	48,5 %
Pozitivně	24	29,9 %
Neutrálně	13	17,5 %
Negativně	2	4,1 %

Zdroj: Dotazníkové šetření (2020), vlastní zpracování

Firma se při pandemii musela vždy přizpůsobovat vládním nařízením a je možné, že některým novým pracovníkům to nemuselo vyhovovat, ale celkově jsou tyto výsledky poměrně pozitivní.

#### **Otázka 24 Co by si vyzdvihl/a jako dobrý krok v online recruitmentu?**

Otázka 24 byla položena po konzultaci s Recruitment Leadem, který chtěl, aby bylo ověřeno, co oceňovali pracovníci při online recruitmentu. Otázka byla zvolena formou volné odpovědi.

Celkem patnáct respondentů uvedlo, že není co vyzdihnout. Dalších 40 uvedlo, že nemuseli začít pracovat z kanceláře, ale mohli pracovat z domova, což velmi ocenili v nejtěžších chvílích. Třicet pracovníků odpovědělo, že ocenili u firmy snahu ochránit své zaměstnance před nákazou. Osm jich reagovalo na online komunikaci a že vše probíhalo hladce i v tak komplikované době. Zbylí čtyři zaměstnanci vyzdvihli na online recruitmentu fakt, že se nemuseli stěhovat do Prahy a díky home officu mohli zůstat ve svém bydlišti. Spousta zaměstnanců nebydlí v blízkosti Prahy a musí buď denně dojíždět a nebo se přestěhovat blíže. V roce 2020 kvůli pandemii a home officu se noví i současní zaměstnanci nemuseli tolik přizpůsobovat a dostali větší flexibilitu.

#### **Otázka Pokud jsi s něčím nespokojený/á v rámci získávání, výběru a přijímání pracovníků, navrhní, co by bylo dobré zlepšit v rámci chodu naší společnosti:**

Poslední otázka měla za úkol, aby pracovníci sami navrhli možná zlepšení v celém náborovém procesu, kde si myslí, že je to potřeba. Odpovědi poté společnosti poslouží jako velmi důležitá zpětná vazba.

Celkem 50 respondentů uvedlo, že byli spokojeni a že není potřeba cokoliv měnit. Zbýlých 47 odpovídajících již ale připomínky měli. Dohromady 22 respondentů uvedlo, že měli špatnou zkušenost s onboarding týmem a s komunikací s nimi. Proto navrhovali zaměřit se právě na tento přijímací proces. Dalších 20 jich uvedlo, že měli problémy s lékařskou prohlídkou, komunikace s poliklinikou byla otravná nebo se jim díky opožděné lékařské prohlídce musel posunout datum nástupu do firmy. Proto navrhovali změnit dodavatele lékařských prohlídek. Posledních pět pracovníků navrhlo, že by mělo dojít k celkovému zlepšení komunikace společnosti s kandidáty.

### **3.4 Shrnutí a návrhy ke zlepšení**

V této subkapitole dojde ke shrnutí popisu procesu získávání a výběru pracovníků ve Společnosti XY, zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a budou navržena doporučení ke zlepšení.

Po analýze procesů získávání a výběru zaměstnanců ve Společnosti XY lze konstatovat, že nastavené postupy a používání metod odpovídá teoretickým východiskům. Cílem zkoumaných procesů je oslovit a přilákat dostatečné množství zájemců na danou pozici a z nich poté vybrat

nejvhodnějšího uchazeče, který bude nejlépe vyhovovat požadavkům daného pracovního místa. Každý ze zúčastněných má jasně vymezenou roli a úlohu, kterou v náborovém procesu zastává.

Proces získávání zaměstnanců má společnost velmi dobře nastaven. Na začátku se nová pozice otevírá v interním systému a dochází k prvotní komunikaci mezi manažerem a recruiterem, kteří řeší vše společně. Manažer je člověk, který má hlavní slovo, ale recruiterovi naslouchá a nechává se vést v průběhu celého náborového procesu. Společně sestavují požadavky na uchazeče, hodnotí alternativy či vytváří popis práce.

Společnost využívá v procesu získávání zaměstnanců jak externích, tak i interních zdrojů. Interní zaměstnanci mají vždy přednost před externími. Proto se nejdříve zvažují zaměstnanci společnosti, zda by na volné místo byli vhodní, a pokud se nikdo z interních zdrojů nenajde, až v tomto případě jsou získáváni zájemci z externích zdrojů. Při získávání externích pracovníků firma využívá širokou škálu metod. K těm nejčastěji využívaným patří pracovní portály a sociální síť. Populární je ve firmě referral program, kdy současný zaměstnanec může do společnosti doporučit svého známého, a pokud uspěje ve výběrovém řízení, je za to finančně odměněn. Firma také velmi úzce spolupracuje s vysokými školami, ale nenabízí studentům žádné stáže ani trainee programy. Může přicházet o novou pracovní sílu a talentované jedince. Společnost XY by se měla zaměřit i na studenty, nejen na čerstvé absolventy. K méně efektivním patří kariérní stránky, které jsou poměrně nepřehledné a z dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že se přes ně přihlásilo na volné pracovní místo poměrně málo uchazečů. Společnost nehledá pracovníky pouze na lokálním pracovním trhu, ale zaměstnává i cizince.

Všechny přihlášené uchazeče má firma nahrané v interní databázi, kde zaznamenává každý krok, který je udělán s kandidátem. Interní databáze je velmi důležitá pro celý proces. Administrátoři dělají první preselekcii kandidátů, kdy nevhodným uchazečům posílají korespondenci s informací, že dále nepokračují ve výběrovém řízení. Pro tuto korespondenci je nastaven automatický e-mail, kde nedochází k uvedení, proč je nevhodný kandidát zamítnut. Se vhodnými uchazeči si administrátoři domlouvají úvodní telefonáty.

Proces výběru pracovníků ve Společnosti XY hladce navazuje na proces získávání. Začíná se screeningem uchazečů, a pokud jsou dále shledáni jako vhodní kandidáti, jsou pozváni k pohovoru s recruiterem. Ten pak prezentuje přijatelné uchazeče manažerovi (nebo také více manažerům), který rozhodne, s kým chce mít pohovor a s kým ne. Metody využívané při procesu výběru pracovníků jsou hodnocení životopisu a motivačního dopisu, úvodní pohovory, testování, assessment centrum a výběrové pohovory (nejčastější typ je 1+1). Pro pohovory jsou dána určitá doporučení, kterými se mají zástupci společnosti řídit, např. připravenost a struktura pohovoru. V neposlední řadě musí dojít k rozhodnutí ze strany manažera, který kandidát je nejvhodnějším pro otevřenou pozici. Vybranému uchazeči je vydána pracovní nabídka a nevhodným uchazečům je zaslána předpřipravená emailová komunikace bez zpětné vazby, že nebyli vybráni.

Pokud je nabídka přijata ze strany uchazeče, nastává proces přijímání zaměstnance, který zastřešuje onboarding tým. Ten řeší veškeré administrativní záležitosti spojené s nástupem, jako je vytvoření přístupů, vytvoření smluv a dokumentů a následné podepsání, zajišťuje potřebné věci pro začátek práce nového zaměstnance a domlouvá lékařskou prohlídku. Prohlídka je dodávána třetí stranou. Jak i dotazníkové šetření potvrdilo, s lékařskou prohlídkou i se samotným přijímacím procesem bývají obvykle problémy. Společnost by se proto měla zaměřit na právě na tento proces.

Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit úroveň spokojenosti uchazečů se stávajícími procesy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve Společnosti XY. Respondenty dotazníkového šetření byli zaměstnanci, kteří nastoupili do společnosti v průběhu roku 2020 a stále tam pracují.

Dotazník vyplnilo celkem 97 respondentů ze 106 oslovených, což je 91,5 %. Lze konstatovat, že výsledky šetření byly poměrně pozitivní, ale odhalily také některé nedostatky.

Průzkum potvrdil, že firma přijímá v průměru více mužů než žen, že se zaměřuje na věkově mladší kategorie a že se zpravidla jedná o jedince s vysokoškolským vzděláním. Více než tři čtvrtiny zaměstnanců firma nabírá do outsourcingových oddělení, protože se zde tvoří větší hodnota firmy a dochází zde k vytváření nových projektů. Jako nejčastější metody pro získávání zaměstnanců společnost využívá pracovní portály a sociální sítě, a to ze 60 %. Dále je také populární referral program a při potřebě společnost oslovuje vhodné kandidáty (ztv. oslovování pasivních kandidátů). Poměrně sporadicky jsou používány kariérní stránky společnosti. Jedná se o nástroj, který je v řadě podniků velmi efektivním nástrojem získávání nových zaměstnanců. Jedná se o nástroj flexibilní a poměrně levný. Kariérní stránky společnosti jsou bohužel dosti nepřehledné. Tento nástroj je používán globálně a nebylo by možné ho změnit pouze pro Českou republiku.

Dotazníkové šetření ověřilo, že recruiteři či administrátoři pracují velmi rychle a efektivně. Tvoří srozumitelné pracovní popisy, až na výjimky kontaktují kandidáty do týdne od přihlášení na volné pracovní místo a co nejdříve se s nimi snaží domluvit úvodní telefonát nebo pohovor. V neposlední řadě nezapomínají informovat kandidáty o dalších krocích výběrového řízení. Rovněž závěrečné pohovory s manažery byly vyhodnoceny uspokojivě (94 respondentů, což je 97 %, bylo s pohovory spokojeno). Výjimku tvořily případy, kdy došlo k technickým problémům a kvůli tomu měli uchazeči špatný pocit z průběhu pohovoru. Manažeři by se měli více zaměřit na představení pozice, protože z výsledků bylo zjištěno, že minimálně 4 respondenti, což dělá 4 % odpovědí, by ocenilo více informací. Při pohovoru docházelo i k tomu, že se nezačínalo včas nebo uchazeči neměli takový prostor pro dotazy. Proto by firma měla zvážit znovu proškolení své manažery, jak správně vést pohovor. Praxe ukazuje, že nejvíce efektivní jsou strukturované rozhovory s předem připravenými otázkami lepší možnosti srovnání kandidátů. Bylo by vhodné také příslušné vedoucí pracovníky upozornit, kde při pohovoru vznikají nejčastější chyby. Celkově ale s průběhem výběrového řízení byli téměř všichni zaměstnanci spokojeni, a to zhruba 93 respondentů, což je více než 95 %.

Co se týče testování kandidátů v rámci výběrového řízení, z výzkumu vyplynulo, že společnost hlavně testuje uchazeče na jazykové znalosti. To je velmi důležité, pokud nový pracovník bude využívat daný jazyk denně. Při pohovoru se ale už netestují tolik dovednosti či jiné znalosti, což někdy může vést k chybnému rozhodnutí při výběru zaměstnance. Pouze 18 respondentů, což je 18,6 % z celkových odpovědí, bylo otestováno na znalosti za rok 2020. Proto by firma měla více testovat i jiné znalosti než ty jazykové.

Pokud jde o přijímání nových zaměstnanců, výsledky šetření ukázaly, že ne všichni nově přijatí zaměstnanci za rok 2020 měli hladký nástup. Zhruba polovina nových zaměstnanců shledalo tento proces jako nedostatečný nebo velmi nedostatečný. Oproti spokojenosti s výběrovým procesem je proces přijímání vnímán hůře. U 46 pracovníků, což je téměř 50 %, došlo k nějaké komplikaci během nástupu, např. problém s lékařskou prohlídkou, posun datumu nástupu, špatná komunikace atd. Také 42 respondentů navrhuje zlepšení právě této fáze. Proto by se společnost měla zaměřit na zlepšení celého procesu přijímání zaměstnanců, a to identifikovat hlavní problémy v procesu a zaměřit se na ně, zlepšit obecnou komunikaci s novými zaměstnanci a změnit přístup v komunikaci, vybrat nového dodavatele lékařských prohlídek (pouze pokud je to možné) nebo vylepšit vztahy se současným dodavatelem a v neposlední řadě zvážit strukturu onboarding týmu.

Téměř celý rok 2020 byl v České republice zasažen pandemií a Společnost XY se proto musela aktuálně přizpůsobovat všem nařízením vlády. Řada personálních činností byla nově prováděna online. Přes všechny těžkosti hodnotilo online recruitment více než třičtvrtě respondentů

pozitivně. Nejvíce respondenti oceňovali práci z domova a také, že se firma snaží ochránit jejich zdraví.

Respondenti měli v rámci otevřených otázek možnost se vyjádřit, jaká zlepšení by firmě doporučili. Více než polovina jich uvedla, že jsou s procesem získávání a výběru spokojeni a že by nic neměnili. Další respondenti už ale připomínky měli. Nejvíce se v odpovědi objevovalo zlepšení přijímacího procesu a jednání s klinikou, kde se provádí lékařská prohlídka. Podle pár respondentů by mělo dojít ke zlepšení komunikace s kandidáty.

### Silné a slabé stránky

Tabulka 14 shrnuje silné a slabé stránky Společnosti XY v oblasti získávání a výběru nových zaměstnanců.

Tabulka 14 Silné a slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců ve Společnosti XY

Silné stránky	Slabé stránky
Komunikace mezi recruiterem a manažerem	Využití kariérních stránek a jejich vizualizace
Preferování interních zdrojů před externími	Neposkytování stáží a trainee programů studentům vysokých škol
Interní databáze a interní systém otevření pozice	Chybí poskytování zpětné vazby všem kandidátům, zpětná vazba pouze na vyžádání
Využívání administrátorů	Nedostatečné testování znalostí a ověřování dovedností
Efektivní a rychlá práce recruiterů a administrátorů	Nedostatky v přijímacím procesu, včetně zajištění lékařských prohlídek
Rychlé závěrečné rozhodnutí po výběrovém pohovoru	Nedostatečné proškolení vedoucích pracovníků ve výběrových metodách

Zdroj: vlastní zpracování

### Doporučení

Na základě celkové analýzy stávajících personálních procesů získávání a výběru zaměstnanců ve Společnosti XY lze formulovat následující doporučení, jejichž realizace v praxi povede k jejich zlepšení a zefektivnění. Jedná se o následující doporučení:

1. Změnit kariérní stránky společnosti, aby byly přehlednější a uživatelsky přátelštější, aby tak mohly plnit funkci významného a efektivního nástroje získávání vhodných kandidátů.
2. Zavést možnost využití stáží pro studenty vysokých škol, popř. zvážit vytvoření speciálního vzdělávacího programu pro absolventy škol. Trainee programy jsou významným nástrojem získávání talentovaných jedinců.
3. Znovu proškolení personalisty a příslušné vedoucí pracovníky, kteří se účastní výběrových pohovorů, ohledně struktury pohovoru, technik vedení pohovoru, jak se chovat při pohovoru, jaké nejčastější chyby při pohovoru vznikají apod. Účinnost pohovoru jako metody výběru je dána kvalitou jeho realizace. Otázky musí být dobře připravené, musí být předem připravena také kritéria výběru, a to v souladu s popisem a specifikací daného pracovního místa. V opačném případě pohovor neumožní identifikovat nejvhodnějšího uchazeče na danou pracovní pozici.



4. Změnit strategii představení pracovní pozice, kdy uchazeči musí jasně pochopit, co daná pozice obnáší. Je důležité, aby docházelo k plnému obeznámení uchazeče s pracovním místem.
5. V rámci výběrového řízení je nutné více testovat požadované odborné znalosti a ověřovat schopnosti a dovednosti uchazečů v souladu s požadavky daného pracovního místa. Cílem je lepší identifikace vhodného uchazeče a eliminace chybných rozhodnutí při výběru uchazečů.
6. Poskytovat automaticky zpětnou vazbu uchazečům kteří v jakékoli fázi výběrového řízení neuspěli, nikoli pouze na vyžádání.
7. Zrevidovat přijímací proces, zlepšit komunikaci s kandidáty a zařídit lepší spolupráci s klinikou, kde se provádí lékařské prohlídky.

## 4 Závěr

V současné době je proces získávání a výběru zaměstnanců velmi důležitý pro každou firmu. Člověk jako zaměstnanec je totiž považován za to nejcennější, co firma má k dispozici jako zdroj. Bez zaměstnanců by firma nemohla dosáhnout svých cílů v dnešní konkurenční době. Proto získat, vybrat a udržet si kvalitní zaměstnance je pro podnik velmi závažná věc. Každá společnost usiluje o to mít správné lidi, ve správný čas, v požadované kvalitě a počtu tam, kde je potřebuje. Budoucnost stále více spočívá v náborových procesech.

Tato diplomová práce se zabývala náborovým procesem. Hlavním cílem práce bylo posoudit současný systém získávání a výběru zaměstnanců ve Společnosti XY, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení pro jeho zefektivnění. Dílčím cílem bylo shrnout aktuální teoretické poznatky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Práce byla složena ze dvou částí, a to teoreticko-metodologická část a analyticko-praktická část. V teoretické části byla shrnuta základní teoretická východiska personálních procesů získávání a výběru zaměstnanců, popsány základní pojmy spojené s touto problematikou, vysvětleny jednotlivé kroky procesů získávání a výběru zaměstnanců, sepsány základní metody v rámci uvedených personálních činností a zmíněny obvyklé chyby při těchto procesech. Samostatně byly popsány nové trendy ve zkoumané oblasti. Poslední subkapitola teoretické části se zabývala popsáním metodologií práce, kde byl popsán postup zpracování výzkumu, který tato práce použila. Pro dosažení cíle práce byly zvoleny dvě metody výzkumu, a to popis procesu a kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření. Tyto metody se jevily jako nejlépe vhodné pro zrealizování výzkumu. Teoretické poznatky jsou pak následně využity k vypracování praktické části.

Analyticko-praktická se zabývala samotným výzkumem provedeným ve Společnosti XY. Cílem bylo nejen popsat a zanalyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku, ale také zjistit spokojenost, efektivnost a názory zaměstnanců ohledně těchto procesů. Protože ve zkoumaném roce 2020 byla celosvětová pandemie, byly výsledky ovlivněny touto situací. V neposlední řadě bylo také úkolem navrhnout doporučení ke zlepšení.

Úvodem praktické části byla představena Společnost XY, popsány její cíle, vize a hodnoty. Také byla popsána struktura náborového týmu. Firma si nepřála být konkrétně jmenována a chtěla působit v anonymitě. Proto byla v celé práci firma nazývána jako Společnost XY. Dále byl popsán současný systém získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku. Byly vysvětleny jednotlivé kroky v procesech a metody, které firma využívá. Také byly představeny nové trendy v získávání a výběru zaměstnanců, které firma buď momentálně praktikuje, a nebo je plánuje zavést. V praktické části diplomové práce bylo provedeno vlastní dotazníkové šetření, který byl uskutečněn ve Společnosti XY. Cílem dotazníkového výzkumu bylo zjistit úroveň spokojenosti uchazečů se stávajícími procesy získávání a výběru zaměstnanců ve firmě a také, aby respondenti navrhli, co by při těchto činnostech firma mohla dělat lépe. Šetření se zúčastnili nově přijatí zaměstnanci za rok 2020.

Z celkového výzkumu bylo posouzeno, že firma má nastaven náborový proces poměrně dobře. Procesy na sebe hladce navazují a odpovídají teoretickým východiskům. K silné stránce patří především komunikace mezi recruiterem a hiring manažerem. Recruiter provádí celým procesem hiring manažera, který rozhoduje o tom, koho bude chtít zvolit do svého týmu. Manažer ale recruitera do větší části zapojuje do závěrečného rozhodnutí a poslouchá jeho rady. K dalším silným stránkám společnosti v náborovém procesu patří otevírání volných pozic přes interní systém, což usnadňuje práci a také využívání interní databáze kandidátů. K dalším pozitivům patří zapojení administrátů, celková rychlá práce recruitmentu a také rychlá zpětná vazba kandidátům o přijetí do společnosti, což znamená, že zbytečně nedochází k prodlení

celého procesu. V neposlední řadě firma dává přednost interním zaměstnancům před externími uchazeči, což je shledáno také jako silná stránka společnosti.

Celý výzkum ale také odhalil slabé stránky. K té nejhlavnější patří přijímací proces a lékařská prohlídka. Z dotazníkového šetření došlo k potvrzení, že při přijímání nových zaměstnanců dochází k problémům při komunikaci a domlouvání lékařských prohlídek. Další slabá stránka byla nalezena ve špatném využívání kariérních stránek, především v jejich nepřehlednosti. Dále ke slabým stránkám patří neposkytování stáží studentům vysokých škol, málo testování znalostí a chybějící zpětná vazba všem kandidátům, která je poskytována pouze na vyžádání.

Dotazníkové šetření probíhalo ve Společnosti XY v lednu 2021. Bylo osloveno celkem 106 zaměstnanců, ale dotazník vyplnilo 97 respondentů, což činí 91,5 % návratnost. Výzkumu se účastnili externě nabraní uchazeči za rok 2020. Hodnocení výzkumu bylo rozděleno do dvou částí. V první části byla potřeba identifikovat respondenty, a to dle kritérií jako pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a do jakého oddělení byl nový zaměstnanec přijat. Po identifikování respondentů následoval již samotný výzkum zabývající se náborovým procesem.

Bylo zjištěno, že nejvíce uchazečů se přihlásilo přes pracovní portály či sociální sítě a přes kariérní stránky se přihlásilo poměrně málo respondentů. Respondenti hodnotili kladně rychlost a informovanost ze strany recruitmentu a také rychlost podávání zpětné vazby. Obecně byli respondenti s výběrovým procesem spokojeni. Bylo odhaleno, že se při výběru nových zaměstnanců nejvíce testuje jazykový vybavenost uchazečů, ale již se tolik netestují další znalosti. Protože byla většina roku 2020 postihnuta pandemií, musela se firma celému náborovému procesu přizpůsobit a procedury, které šly, se snažila dělat online. To bylo z pohledu kandidátů hodnoceno pozitivně. Nejhuře hodnocen byl proces přijímání nových zaměstnanců, kde respondenti měli špatné zkušenosti s lékařskou prohlídkou nebo s komunikací s onboarding týmem.

Ke konci práce byl zhodnocen současný stav procesů získávání a výběru zaměstnanců, byly klasifikovány silné a slabé stránky v těchto činnostech a byla navržena doporučení ke zlepšení a zefektivnění celého náborového procesu.

Na co by se firma měla zaměřit a případně zlepšit v náborovém procesu shrnuje tento seznam:

- Změnit využití kariérních stránek, přizpůsobit je k lepší orientaci pro kandidáty.
- Zavést možnost využití stáží pro studenty vysokých škol, popř. zavést trainee program.
- Znovu proškolit pohovorující ohledně struktury pohovoru, jak vést pohovor, jak se chovat při pohovoru.
- Změnit strategii představení pracovní pozice.
- Zahájit více testování schopností, znalostí a dovedností pro lepší identifikaci vhodného uchazeče a tím předejít špatnému výběru.
- Poskytovat automaticky zpětnou vazbu uchazečům kteří v jakékoli fázi výběrového řízení neuspěli, nikoli pouze na vyžádání.
- Zrevidovat přijímací proces, zlepšit komunikaci s kandidáty a zařídit lepší spolupráci s klinikou, kde se provádí lékařské prohlídky.

Získaná data i celkový výzkum byl předán Společnosti XY k prostudování a možná doporučení snad budou sloužit ke zlepšení a zefektivnění celého náborového procesu.

## Literatura

### Primární zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z., & kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck., 2012, 558 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

### Odborné knihy a časopisy

BĚLINA, M., DRÁPAL, L. *Zákoník práce. 2. vydání*. Praha: C.H. Beck. 2012. 1613 s. ISBN 978-80-7400-290-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. 192 s. ISBN 978-80-271-9384-4.

BRODSKÝ, Z., *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko-správní. 2010. 113 s. ISBN 978-80-7395-309-6.

HOFSTADLER, H. *Expatriate Management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. 159 s. ISBN 978-80-7204-700-0.

KADLEC, J., *People as merchandise*. Praha: Job Consulting, s. r. o., 2013., 342 s. ISBN 978-80-260-4174-0.

KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ Z. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde Praha, a. s., 2016. 164 s. ISBN 978-80-213-2664-4.

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

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

PACHER, P., *Lovci lebek – Jak najít ty nejschopnější a přijmout ty nejlepší*. Praha: University of Applied Management Inc, odštěpný závod. 2016. 162 s. ISBN 978-80-88186-03-8.

RUSELL, K., *Employer's guide to Recruitment. How to get right Man (or Woman) for the Job*. UK: Bookboon, 2012. 69 s. ISBN 978-87-403-0074-1.

SEILT, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 126 s. ISBN 978-80-244-5030-8.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. M., ŠIKÝŘ, M., *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: Výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2017. 72 s. ISBN 978-80-7418-279-2.

TEGZE, J. *Full Stack Recruiter: The modern recruiter's guide*. Brno: Jan Tegze, 2017. 426 s. ISBN 978-80-270-2614-2.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada Publishing. 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

TOTH, D., *Personální Management*. Praha: Powerprint, 2010. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

ŽUFAN, J., *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. s. 220. ISBN 978-80-7552-714-1.

### Internetové zdroje

ARAVAMUDHAN, N. R., R. KRISHNAVENI. *Recruitment and Selection Building Scale: Content Validity Evidence*. [online]. 2015 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z WWW: <<https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1721916357/CC47FDBD290F40C6PQ/6?accountid=17203>>.

CE Noticias Financieras: *5 benefits of the chatbot in the recruitment processes of personnel* [online]. 2019 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z WWW: <<https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/2185623201/7F935D30FD304562PQ/1?accountid=17203>>.

COJAN, M. a kolektiv: *An Introductory Guide To Self-presentation For Professional Purposes In A Video Format* [online]. Bucharest: 2017 [cit. 2020-12-11]. Dostupné z WWW: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1901648188/D2D4D2E1210144DEPQ/2?accountid=17203>.

Computers and Software: *Ideal Joins SmartRecruiters Marketplace, Now Every Customer Can Enjoy Recruitment Automation Fully Integrated Into Their Hiring Workflow* [online]. 2017 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <<https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1902266051/41C9D65B8CA84007PQ/18?accountid=17203>>.

DARMODY, J. *How will automation change the recruitment process?* [online]. 2018 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.siliconrepublic.com/careers/automation-recruitment-pramerica>>.

GDPR: *Co je GDPR* [online]. 2020 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z WWW: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>.

HIREVUE: *Introducing Hiring Intelligence: AI-Driven Predictions through Video Questions and Game-Based Challenges* [online]. 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.hirevue.com/blog/hirevue-hiring-intelligence>>.

HOPPING, C. *Google releases Hire recruitment automation service in UK* [online]. 2019 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z WWW: <<http://search.proquest.com/docview/2179165967/citation/1834B551B4F24820PQ/1>>.

KATZLINGER, E. *Gamification Elements and Online Games in the Recruiting Process* [online]. 2017 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z WWW: <<https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1967758835/6E172589A354497BPQ/10?accountid=17203>>.

KUMAR, R. *Leadership disrupted: Headhunting vs traditional recruitment* [online]. 2019 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z WWW: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/2315002279/7E9CC68AEED441BDPQ/3?accountid=17203#center>.

LAUREL, J. *Chatbots: The new, hot recruitment tool*. [online]. 2018 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z WWW: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/2042801122/F1B4428FEFB345F7PQ/5?accountid=17203>.

MINISTERSTVO VNITRA: *Informace pro cizince [online]*. 2020 [cit. 2020-11-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.mvcr.cz/clanek/sluzby-pro-verejnost-informace-pro-cizince-informace-pro-cizince.aspx>>.

NEWSTEX: *HR and marketing: Working together to build brand [online]*. 2016 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z WWW: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1806945139/F14A720085E344F9PQ/2?accountid=17203>>.

Nonprofit Business Advisor: *Avoid common hiring mistakes to ensure recruitment success. [online]*. 2019 [cit. 2020-11-27]. Dostupné z WWW: <<https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/2007401615/B53FF74D5F374AF9PQ/12?accountid=17203>>.

RECRUITER: *Five key points [online]*. 2016 [cit. 2020-11-30]. s. 15. Dostupné z WWW: <<https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1800521588/6E172589A354497BPQ/15?accountid=17203>>.

WHEELER, Kevin. *Automation and the Future of the Recruitment Function [online]*. 2017 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z WWW: <<https://futureoftalent.org/automation-future-recruitment/>>.

WOZNIAK, J. *The use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment [online]*. 2015 [cit. 2020-11-30]. 257-278 s. Dostupné z WWW: <<https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1698406936/6E172589A354497BPQ/8?accountid=17203>>.

ZÁKONY PRO LIDI: *Zákon o zaměstnanosti [online]*. 2021 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>>.

# Přílohy

## Příloha 1 Dotazník

### 1) Pohlaví:

- Muž
- Žena

### 2) Věkové skupiny:

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 a více let

### 3) Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Maturitní vzdělání
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské – bakalářské
- Vysokoškolské – magisterské a vyšší

### 4) Do jakého oddělení si byl/a přijat/a?

- Outsourcing - Finance
- Outsourcing - HR
- Outsourcing - Procurement
- Outsourcing - speciální
- Interní finance
- Interní HR

### 5) Odkud si se o volném pracovním místě dozvěděl/a?

- Webové stránky společnosti
- Pracovní portál (jobs.cz, práce.cz, atd.)
- Sociální síť (LinkedIn, Facebook, atd.)
- Byl/a jsem do společnosti doporučen/a
- Personální agentura
- Byl/a jsem osloven/a zaměstnancem společnosti
- Jiné: ....

### 6) Inzerát pracovní pozice hodnotíš jako:

- Srozumitelný
- Spíše srozumitelný
- Spíše nesrozumitelný
- Nesrozumitelný

### 7) Za jak dlouho Tě společnost po Tvé první reakci o volné pracovní místo dále kontaktovala?

- Do 3 dnů
- Do týdne
- Do 2 týdnů
- Déle než 2 týdny

**8) Jak dlouhou dobu od Tvého prvního kontaktu se zástupcem/ci HR společnosti si čekal/a na pohovor?**

- 1 – 2 dny
- 3 dny – týden
- Více jak týden
- Více jak 2 týdny

**9) Jak detailně si byl/a při úvodním pohovoru obeznámen/a s dalším průběhem přijímacího řízení?**

- Velmi detailně
- Dostatečně
- Jen zběžně
- Vůbec

**10) Účastnil/a si se assessment centra?**

- Ano
- Ne

**11) Finální pohovor probíhal:**

- Velmi dobře, dle mých představ
- Uspokojivě, částečně dle mých představ
- Velmi špatně, nesplnilo to moje očekávání

**12) Jak bys zhodnotil/a atmosféru během finálního pohovoru?**

- Cítil/a jsem se dobře, atmosféra byla příjemná
- Necítil/a jsem se dobře
- Jestliže jsi se necítil dobře, můžeš uvést důvod:

**13) Jak detailně Ti byla objasněna pracovní pozice, o kterou si se ucházel/a?**

- Velmi detailně
- Dostatečně
- Jen zběžně
- Vůbec

**14) Vyplňoval/a si po přijímacím pohovoru nějaké testy?**

- Ano
- Ne

**15) Pokud ano, o jaké testy se jednalo?**

- Jazykový test
- Test osobnosti
- Case study
- Jiné: .....

**16) Jak si byl/a celkově spokojen/a s průběhem výběrového řízení?**

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

**17) Do kdy Ti bylo sděleno rozhodnutí o přijetí na danou pozici?**



- Do 2 dnů od závěrečného pohovoru
- Do týdne od závěrečného pohovoru
- Do 2 týdnů od závěrečného pohovoru
- Do měsíce od závěrečného pohovoru

**18) Byly Ti po přijetí pracovní nabídky vysvětleny všechny důležité informace?**

- Ano
- Ne

**19) Pokud ne, prosím zmiň konkrétní příklad:**

**20) Jak hodnotíš nástupní proces (nástup, podpis pracovní smlouvy, lékařské prohlídka atd.)?**

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Neuspokojivý: Proč
- Velmi neuspokojivý: Proč

**21) Pokud se nějaká situace níže stala při výběrovém řízení, prosím zaškrtni.**

- Pohovor nezačínal včas.
- Chvillemi jsem měl/a pocit, že personalista/manažer vidí můj životopis na pohovoru poprvé – nepřipravenost.
- Na pohovoru mi nebyl poskytnut prostor pro dotazy.
- Personalista/manažer neuměli vysvětlit konkrétní pozici.
- Čekal/a jsem dlouho na zpětné vazby.
- Komplikace při nástupu (špatná komunikace s onboarding týmem, problémy s lékařskou prohlídkou atd.)
- Jiné (prosím doplň):

**22) Nastupoval/a si v období postihnuté covid-19?**

- Ano
- Ne

**23) Pokud ano, jak hodnotíš online recruitment.**

- Velmi pozitivně
- Pozitivně
- Neutrálně
- Negativně

**24) Co by si vyzdvihl/a jako dobrý krok v online recruitmentu?**

Napiš příklad:.....

**25) Pokud jsi s něčím nespokojený/á v rámci získávání a výběru pracovníků, navrhní, co by bylo dobré zlepšit v rámci chodu naší společnosti:**