

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

Náborový proces ve společnosti Hays Czech Republic, s. r. o.

Bakalářská práce

Veronika Lyasheva

Vedoucí práce: **Ing. Petra Jarkovská, Ph.D.**



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Veronika Lyasheva**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Náborový proces ve společnosti Hays Czech Republic, s. r. o.**

Cíl: Cílem práce je posoudit náborový proces ve společnosti Hays Czech Republic, s. r. o. a navrhnout změny pro jeho zlepšení. K naplnění cíle budou použity vybrané metody empirického výzkumu, jako je analýza jednotlivých fází procesu a rozhovor s vedením společnosti.
Teoretická část definuje náborový proces, typy náborových procesů, jednotlivé fáze a praktiky náborového procesu v kontextu ostatních personálních činností. Praktická část obsahuje představení společnosti, její zaměření a segmentaci. Pomocí metod empirického výzkumu, je v praktické části analyzován proces získávání nových zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic, s. r. o. Na základě zjištěných informací, jsou navržena doporučení pro zlepšení a zefektivnění procesu náboru zaměstnanců.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení cílů a metodiky zpracování práce.
2. Vymezení pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, současné přístupy.
3. Představení společnosti Hays Czech Republic, s. r. o. a jejich stávajícího systému výběru pracovníků.
4. Analýza náborového procesu prostřednictvím empirického výzkumu.
5. Vyhodnocení zjištěných výsledků a následné poskytnutí doporučení na zefektivnění náborového procesu.
6. Komparace výstupů z výzkumu s odbornou literaturou.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
5. BUCKLEY, Ronald; WHEELER, Anthony; BAUR, John; HALBESLEBEN, Jonathon. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Publishing Limited, 2019. 288 s. 37. ISBN 978-1-78973-851-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2023

Veronika Lyasheva
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2023

Ing. Petra Jarkovská, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2023

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Praze dne 5.12.2023

.....

Děkuji Ing. Petře Jarkovské, Ph.D. za poskytování rad a informačních podkladů, za ochotu, vstřícnost a konzultace při odborném vedení této závěrečné práce.

Obsah

Úvod	8
1 Význam personální práce v organizaci	9
1.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	9
1.2 Personální plánování.....	10
2 Nábor zaměstnanců	11
2.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců	12
2.2 Vnější zdroje zaměstnanců	13
2.3 Inzerce pracovní příležitosti	13
2.4 Sourcing potenciálních uchazečů	14
2.5 LinkedIn.....	15
2.6 Referral program – doporučení od zaměstnanců organizace.....	16
2.7 Využití služeb personální agentury	16
2.8 Personální marketing a budování značky zaměstnavatele.....	17
3 Postup a fáze výběrového řízení.....	18
3.1 Předvýběr vhodných uchazečů	18
3.2 Pohovory.....	19
3.3 Znalostní testy.....	20
3.4 Ověření referencí	20
3.5 Assessment centre.....	20
3.6 Závěrečná fáze výběrového řízení	21
4 Představení společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.....	21
4.1 Metodika empirického výzkumu	24
4.2 Výstup z polostrukturovaného rozhovoru (1. fáze výzkumu).....	25
4.3 Výstup z anonymního dotazníku (2. fáze výzkumu).....	29
4.4 Komparace výstupů z výzkumu s odbornou literaturou	34
4.5 Analýza silných stránek náboru.....	35
4.6 Analýza slabých stránek náboru a doporučení pro jejich zlepšení	36
Závěr	38
Seznam literatury	40
Seznam obrázků a tabulek	42

Seznam příloh.....	43
--------------------	----

Seznam použitých zkratek a symbolů

AC – *Assessment centre*

Úvod

Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou v dnešní době klíčovým faktorem pro úspěch organizací, a proto je nezbytné nastavit efektivní strategii jejich náborového procesu. Efektivní náborový proces umožňuje organizaci získávat a udržovat nejlepší talenty na trhu práce. Zvyšuje to konkurenceschopnost organizací a umožňuje jí dosahovat stanovených strategických cílů. Zároveň dnešní dynamické pracovní prostředí vyžaduje flexibilitu a inovativní přístupy k náboru nových talentů.

Hlavním cílem této bakalářské práce je posoudit náborový proces ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. a navrhnout změny pro jeho zlepšení. Bakalářská práce je tvořena ze čtyř hlavních kapitol, zahrnující teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je rozdělena do třech kapitol a obnáší literární rešerši problematiky náboru. V první kapitole práce je shrnut význam personální práce jako celku, přičemž jsou detailně rozebrány personální činnosti, které jsou nejvíce spojeny s náborovým procesem. Druhá kapitola definuje náborový proces a jsou detailně popsány různé metody jeho provedení. Třetí kapitola je zaměřená na postupy a fáze výběrového řízení.

Praktická část obsahuje představení společnosti, její zaměření a segmentaci. Pomocí dvoufázového empirického výzkumu je podrobně analyzován náborový proces ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. Součástí první fáze je předem připravený polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou společnosti Hays Czech Republic, s. r. o. Druhou fází empirického výzkumu je anonymní online dotazník, který byl distribuován zaměstnancům společnosti. Na základě provedeného empirického výzkumu a literární rešerše jsou následně analyzovány silné a slabé stránky náborového procesu v Hays Czech Republic, s.r.o. V rámci této analýzy jsou poskytnuta doporučení pro zlepšení a zefektivnění procesu náboru zaměstnanců.

V závěru jsou shrnuty hlavní výsledky práce.

1 Význam personální práce v organizaci

Personální práce představuje samostatnou disciplínu v oblasti řízení organizací. Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou nutností, bez které by organizace nemohla efektivně fungovat. Tato disciplína je zodpovědná za široké spektrum činností v rámci pracovního prostředí. (Koubek, 2015)

S tím souhlasí i Kocianová (2010), která dodává, že za účelem zvýšení výkonnosti organizací, má řízení lidských zdrojů za cíl optimálně využít potenciál zaměstnanců a prostředků, které do nich byly investovány. Během tohoto procesu se také věnuje pozornost spokojenosti zaměstnanců s jejich prací, motivací k práci a podpoře jejich spolupráce na dosažení společných cílů v rámci organizace.

Výkonnou složkou personálního řízení jsou personalisté. Primárními zodpovědnostmi personalisty jsou dle Armstronga a Taylora (2015) *„plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy.“*

Následující podkapitoly jsou věnované analýze pracovních míst a personálnímu plánování, jelikož tyto dvě činnosti jsou fundamentální oporou pro efektivní a úspěšný proces náborem nových zaměstnanců.

V této práci jsou termíny „nábor“ a „recruitment“ používány k označení procesů spojených s výběrem a přijímáním zaměstnanců. Termín "recruiter" se používá pro označení náboráře.

1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Podstatnou součástí personálních činností a základním pilířem pro získávání nových pracovníků je analýza a vytváření pracovních míst v organizaci. Tyto procesy jsou základem pro všechny další personální činnosti a mají zásadní vliv na efektivitu práce, spokojenost zaměstnanců a úspěch personální práce jako celku. (Koubek, 2015).

Pro lepší přehlednost této problematiky je nezbytné vysvětlit význam pracovního místa. Dle Šikýře (2016) *„Pracovní místo je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce.“*

Proces analýzy pracovních míst spočívá v objevování, dokumentování, uchovávání a porozumění informacím o úkolech, souvisejících s určitou pracovní činností. Na základě zjištěných informací je pak vytvořen dokument – popis pracovního místa, který je cílem celé analýzy (Koubek, 2011).

Popis pracovního místa by měl obnášet název pozice, umístění v hierarchii organizace a svěřené odpovědnosti. Kromě toho je potřeba specifikovat i požadavky na případného uchazeče: požadované zkušenosti, jazykové a technické dovednosti, vzdělávání, osobní kompetence atd. (Dvořáková, 2012).

Odpovědi na níže uvedené otázky jsou dle Koubka (2011) klíčové pro vytváření popisu pracovního místa:

- Jaký je obsah práce (úkoly spojené s prací).
- Kde bude práce vykonávána (pracovní prostředí).
- V jakém časovém rozmezí by měla být práce vykonávána (pracovní doba).
- Jaký je důvod potřeby nového pracovního místa (přínos pro organizaci).
- Jak by měla být práce prováděna (postup práce).
- Jaké jsou požadavky na zaměstnance (měkké a tvrdé dovednosti).

1.2 Personální plánování

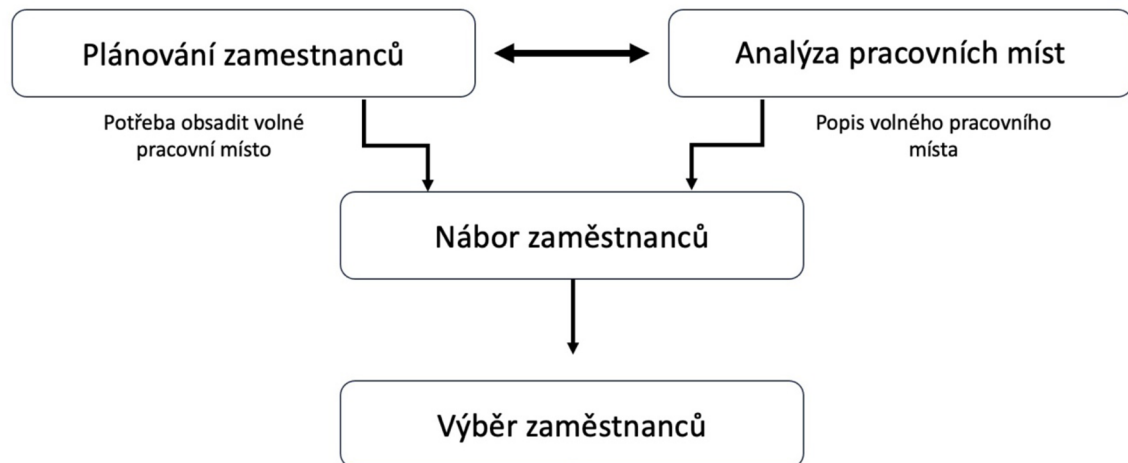
Personální plánování je zásadní proces personální práce, který je založen na přípravě organizace na budoucnost a zajištění, že má dostatečný počet zaměstnanců s potřebnými schopnostmi a dovednostmi. V důsledku provedení tohoto procesu organizace zabezpečuje, aby měla správné lidi na správných místech ve správný čas a za přiměřené náklady (Koubek, 2015).

Koubek (2015) tvrdí, že cílem personálního plánování je mít pracovní sílu, která:

- je k dispozici v potřebném množství;
- má požadované znalosti, dovednosti a zkušenosti;
- má vhodné osobnostní charakteristiky;
- je motivována a spokojená;
- je flexibilní a připravená na změny;

- je rozložena efektivně po celé organizaci;
- je správně načasována a efektivní z hlediska nákladů.

Následující obrázek znázorňuje spojitost personálního plánování a analýzy pracovních míst s náborem a výběrem zaměstnanců, kterým jsou věnovány další kapitoly.



Zdroj: (Šikýř 2016), vlastní zpracování

Obr. 1 – Spojitost personálních činností

2 Nábor zaměstnanců

V této kapitole je analyzován koncept náboru zaměstnanců. V následujících podkapitolách jsou rozebrány rozmanité metody náboru a výběru zaměstnanců do organizace.

Koubek (2015) ve své práci definuje nábor zaměstnanců jako: „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ Shodují se s tímto názorem i Armstrong s Taylorem (2015), kteří daný pojem charakterizují jako „proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje.“

Nábor zaměstnanců představuje dvoustranný proces, ve kterém jsou obě strany rovnocenné a neměla by existovat žádná převaha. Organizace hledá nejvhodnějšího zaměstnance a soutěží s ostatními organizacemi o potřebnou pracovní sílu. Na straně druhé stojí potenciální zaměstnanec, který si volí, pro kterou organizaci bude pracovat (Dvořáková, 2012).

Při potřebě obsadit volné pracovní místo, musí personální oddělení zvolit vhodnou a efektivní metodu k dosažení toho cíle. Tato volba se týká rozhodnutí, zda upřednostnit vnitřní či vnější zdroje pro naplnění pracovní pozice.

2.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců

Vnitřním zdrojem zaměstnanců jsou uchazeči, kteří již pro danou organizaci pracují (Koubek, 2015).

Koubek (2015) a Kociánová (2010) definovali hlavní výhody využití vnitřních zdrojů následovně:

- uchazeči mají detailnější znalosti o fungování organizace, což může usnadnit proces adaptace na novém místě;
- organizace má důkladnější povědomí o silných a slabých stránkách uchazečů;
- podpora a zvýšení morálky a motivace stávajících zaměstnanců, jelikož vidí možnost kariérního růstu a jistotu zaměstnání i v případě změn v organizaci;
- návratnost investic do stávajících zaměstnanců a možnost lépe využít jejich interně nabytých zkušeností;
- nízké náklady na proces náboru.

Nevýhody dle Koubka (2015) a Kociánové (2010) jsou:

- odmítnutí a nedostatek respektu ze strany kolegů, pokud daný uchazeč byl povýšen na vedoucí pozici;
- potřeba obsadit uvolněné pracovní místo;
- v některých případech stálý zaměstnanec není schopen přinést do organizace nové nápady a návrhy.

Volba vhodné metody závisí vždy na náročnosti obsazované pozice a často také na finanční situaci organizace. Autoři tvrdí, že primárním krokem by měla být snaha organizace o obsazení volných pozic interními zaměstnanci. Až v případě neúspěchu by měla uvažovat o využití vnějších zdrojů.

2.2 Vnější zdroje zaměstnanců

Primárním vnějším zdrojem zaměstnanců jsou veškeré volné pracovní síly na trhu práce, zahrnující studenty, čerstvé absolventy vysokých nebo středních škol, nespokojené pracovníky z jiných společností, důchodce a další (Kocianová, 2010).

Výhody této metody dle Kocianové (2010) jsou tyto:

- nový zaměstnanec může přinést do organizace nový pohled na věc, zkušenosti, kontakty a odbornou znalost;
- rozšířené možnosti výběru uchazečů s různými dovednostmi a zkušenostmi.

Nevýhody tohoto přístupu dle Kocianové (2010):

- vyšší náklady na nábor z externího trhu práce. Kromě toho uchazeči ze vnějšku často vyžadují větší finanční odměnu nebo benefity;
- riziko, že nový zaměstnanec nebude schopen efektivně zapadnout do existujícího týmu;
- prodloužený a náročnější proces adaptace nového pracovníka;
- zvýšení míry fluktuace v organizaci, protože noví zaměstnanci mohou být více náchylní k hledání nových příležitostí na trhu práce a mohli by opustit firmu i ve zkušební době.

Nelze jednoznačně určit, která metoda je přednostní nebo kvalitativně výše hodnocená. Zaměstnanci personálního oddělení by měli zvážit všechny výše uvedené pozitivní a negativní aspekty a na základě analýzy dospět k nejvhodnějšímu řešení pro nábor zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici.

2.3 Inzerce pracovní příležitosti

Inzerování pracovních pozic zůstává nejběžnějším a nejefektivnějším prostředkem k přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. (Arthur, 2012, vlastní překlad)

V minulosti bylo obvyklé publikovat inzeráty v tištěných médiích, rádiu a televizi. Nicméně v dnešní době tyto platformy ztratily na relevanci a jejich využití postupně upadá. Tegze tvrdí (2019): *“Dnes je velmi neobvyklé narazit v tištěných novinách na inzerát firmy nebo personální agentury nabízející pracovní pozice. Výjimkou jsou pouze zákonem definované situace, např. výběrové řízení na místo ředitele nějaké*

veřejné instituce“. V současné době organizace zveřejňují své inzeráty na specializovaných pracovní portálech, na vlastních webových stránkách a na profesní sociální síti LinkedIn. Ale náležitosti, které by měl kvalitní inzerát obsahovat, se nezměnily.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015) a Koubek (2015), v inzerátu je nezbytné zařadit následující klíčové informace:

- název inzerované pracovní pozice – tento údaj by měl být jednoznačný a přesný, aby uchazeči jasně rozuměli, o jakou pozici se jedná;
- název organizace a charakteristika lokality pracoviště;
- souhrn hlavních pracovních činností – stručný popis primárních povinností spojených s pracovní pozicí;
- požadavky na uchazeče ohledně praxe, vzdělání, jazykových a technických dovedností atd.;
- mzda a zaměstnanecké výhody;
- pokyny pro uchazeče – instrukce ohledně toho, jak se uchazeči mají přihlásit a jaké jsou další postupy výběrového řízení.

2.4 Sourcing potenciálních uchazečů

Sourcing je poměrně nový způsob nábory zaměstnanců. Do českého jazyka je možné tento termín přeložit jako „získávání zaměstnanců“. V současném nábory je nejčastěji používán výše zmíněný anglický název. Ve své práci Tegze (2018) jasně definuje sourcing jako „*aktivní vyhledávání potenciálních uchazečů a informací o nich.*“

Hlavním cílem sourcingu je vyhledat, oslovit vhodné uchazeče a navázat s nimi kontakt. Pokud jsou uchazeči zkušenostně vhodní, aby se ucházeli o účast ve výběrovém řízení, lze jim následně pracovní příležitost představit a sdělit veškeré detaily spojené s budoucí činností. Pasivní uchazeči aktivně nehledají nové zaměstnání, jelikož jsou spokojeni se svým stávajícím. Avšak to neznamená, že se nechtějí alespoň dozvědět o aktuálních pracovních příležitostech. Personalista oslovující pasivního uchazeče, by měl mít co nejkomplexnější povědomí o jeho aktuálním zaměstnání. Měl by znát jeho stávající pracovní pozici, zaměstnavatele,

a také jeho pracovní historii. Obecně platí, čím více informací má k dispozici, tím lépe (Tegze, 2018).

Možné motivační faktory pro změnu zaměstnání pro takový typ uchazečů:

- lepší finanční ohodnocení;
- možnosti kariérního a osobního posunu;
- rozmanitější pracovní naplň;
- větší prostor pro využití aktuálních dovedností.

Následující podkapitola je zaměřená na profesní síť LinkedIn a metody sourcingu pasivních uchazečů prostřednictvím této platformy.

2.5 LinkedIn

„LinkedIn je celosvětově největší profesní síť na internetu“ (LinkedIn, 2023). Byla založena v roce 2003 a od té doby slouží k propojení uživatelů, tedy potenciálních zaměstnanců s organizacemi. V současné době má více než 850 milionů členů z 200 zemí po celém světě. Uživatelé si vytvářejí osobní profily, které disponují informacemi o jejich pracovních zkušenostech, vzdělání, jazykových a technických dovednostech a zájmech. Následně si pak každý uživatel buduje svou profesní síť tím, že do ní přidává uživatele s podobnými zájmy. Na LinkedInu je rovněž možné i vyhledávat práce, a to buď prostřednictvím zveřejněných pracovních inzerátů, nebo přímým kontaktováním recruiterů (LinkedIn, 2023).

LinkedIn je k dispozici pro všechny uživatele bezplatně, ale má i několik placených verzí. Pro již zmiňovaný sourcing, recruiteři poměrně často využívají placený LinkedIn Talent Solutions. Tato verze nabízí pokročilé filtry a nástroje pro vyhledávání kandidátů, což rozhodně usnadňuje a zrychluje práci recruiterů. V této verzi tak můžete vyhledat kandidáty podle pozice, zaměstnavatele, absolvované vysoké školy, jazykových dovedností apod. Kromě toho LinkedIn Talent Solutions, umožňuje posílat uživatelům personalizované zprávy, takzvané „InMaily“. Takový typ zprávy má vyšší míru odezvy a velmi pomáhá oslovit a upoutat pozornost pasivních kandidátů (LinkedIn, 2023).

2.6 Referral program – doporučení od zaměstnanců organizace

Další metodou nábory nových zaměstnanců je získávání osobních doporučení ze strany svých stávajících zaměstnanců. V současné době se tato metoda často nazývá "referral program" neboli „referenční program“. Podstata referral programu spočívá v tom, že současný zaměstnanec organizace doporučí někoho ze svého okolí na otevřenou pracovní pozici u svého zaměstnavatele. V případě, že oslovená osoba uspěje ve výběrovém řízení, ve většině organizací je pak doporučující odměněn (LMC, 2022).

Koubek (2015) považuje za hlavní výhody využití této metody nižší finanční náklady na nábor a vysokou pravděpodobnost toho, že současný zaměstnanec doporučí vhodného kandidáta. Stejně tak autor označuje za nevýhodu skutečnost, že nelze spoléhat pouze na referral program, neboť tato metoda poskytuje vždy pouze omezenou možnost výběru uchazečů.

2.7 Využití služeb personální agentury

Dvořáková (2004) definuje personální agentury jako „*poskytovatelé specializovaných personálních služeb v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.*“ Armstrong a Taylor (2015) rozlišují několik typu personálních agentur:

Zprostředkovatelské agentury zajišťují především pracovníky pro vykonávání administrativní a kancelářské práce. Agentury tohoto typu obvykle využívají databázi uchazečů, kteří se již předem zapsali do jejich systému a jsou dostupní pro potenciální pracovní příležitosti.

Agentury zaměřené na nábor zaměstnanců poskytují organizacím předběžný výběr vhodných kandidátů na otevřené pracovní pozice. Tento výběr je prováděn na základě inzerování pozic a následných pohovorů s uchazeči. Spolupráce s takovými agenturami může výrazně usnadnit proces nábory v organizaci a přispět k efektivnějšímu výběru pracovníků s potřebnými kvalifikacemi.

Agentury zaměřené na prime vyhledávání – se specializují na vyhledávání a oslovení kandidátů na pozice ve vrcholovém managementu. Tato služba je často označována jako „headhunting“ nebo také „executive search“. Tento přístup k nábory je často využíván pro obsazení strategických pozic v organizacích a je známý svou selektivitou a důkladným vyhodnocováním kandidátů.

Agentury poskytující outsourcing náborového procesu se stávají externími partnery pro organizace, které chtějí delegovat část nebo všechny náborové aktivity. Tím pádem se agentura stává zodpovědná za veškeré náborové a personální činnosti týkající se určitých nebo všech pracovních pozic v organizaci.

Spolupráce s personální agenturou může být pro organizace velmi užitečná, ale je třeba poznamenat, že tato služba může být velice nákladná. Jelikož agentury obvykle účtují odměnu odvozenou od výše mzdy zaměstnanců, které pro organizaci najdou. Z tohoto důvodu by organizace měly pečlivě zvážit, zda je využití služeb personální agentury správným krokem a zda jsou ochotny zaplatit za tuto dražší službu ve prospěch rychlého a specializovaného náboru zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

2.8 Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

V dnešní době v kontextu personálního managementu zaujímá personální marketing poměrně významnou pozici. Podle Vrabcové a Urbancové (2023) je základním úkolem personálního marketingu *„zajišťovat a podporovat vytvoření „dobré pověsti organizace“, díky které je možné se odlišit od konkurence a zvýšit tak svou atraktivitu jakožto zaměstnavatele.“* Atraktivita zaměstnavatele je klíčovým faktorem pro získání a udržení kvalitních zaměstnanců, což má významný dopad na dosažení strategických cílů organizace. V současném období projevují zaměstnanci zájem o sounáležitost s hodnotami a cíli společnosti, a tyto aspekty mohou být občas rozhodujícími faktory při výběru nového zaměstnavatele (Vrabcová a Urbancová, 2023).

Budování značky zaměstnavatele neboli „Employer branding“ je obecné povědomí o zaměstnavateli, vnímána veřejností, což zahrnuje to, jak je organizace vnímána jako „místo zaměstnání“ a jaká je její „skutečná“ povaha jako zaměstnavatele (LMC, 2021). Značka zaměstnavatele je tvořena cíli organizace a její kulturou. Značka zaměstnavatele hraje klíčovou roli při přilákání talentů, jelikož mnoho potenciálních zaměstnanců preferuje zaměstnavatele s výbornou pověstí a renomé před těmi, o kterých nemají žádné informace. Organizace se silnou značkou na trhu práce, bude vždy atraktivnější pro uchazeče o zaměstnání, a proto je potřeba se „Employer branding“ věnovat (Vrabcová Urbancová, 2023).

3 Postup a fáze výběrového řízení

Na úvod této kapitoly je potřebné zmínit zákon 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb.). Během procesu výběru zaměstnanců se nesmí rozhodovat na základě jakéhokoliv z diskriminačních důvodů. Je nezbytné na to myslet během každé fáze tohoto procesu (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Během celého procesu výběru by měl být uchazeč vnímán jako rovnocenný partner. Důležitou součástí výběrového řízení je efektivní komunikace s uchazeči. Uchazeč by měl mít úplný přehled o tom, ve které fázi procesu se aktuálně nachází, a měl by být informován o celkové situaci výběrového řízení (Koubek, 2011).

3.1 Předvýběr vhodných uchazečů

Hodnocení životopisu spadá pod krok předběžného výběru vhodných uchazečů. Cílem je důkladně prozkoumat doposud získané zkušenosti a dovednosti a následně je porovnat s požadavky na danou pracovní pozici. Prvotní rozhodnutí o tom, zda daný uchazeč splňuje všechny podmínky pro vykonání požadované práce a zda bude pozván do dalších kol výběrového řízení, je založeno právě na údajích uvedených v životopisu (Šikýř, 2016).

Kocianová (2012) doporučuje se při hodnocení životopisů zaměřit zejména na následující faktory:

- frekvenci změn zaměstnání a jejich délku;
- karierní posun nebo jeho absenci;
- časové mezery mezi zaměstnáními;
- zda uchazeč ukončil studium.

Některé organizace zahrnují další krok v rámci předvýběru uchazečů a tím je předběžný telefonický pohovor. Tento pohovor slouží ke doplnění a ověření informací poskytnutých v životopisu (Koubek, 2011). Je krátký a běžně netrvá déle než 15-20 minut.

Na základě této analýzy životopisu a případného předběžného pohovoru vzniká seznam vhodných a seznam nevhodných uchazečů. Z toho vyplývá, že vhodní uchazeči budou pozváni do následujících kol výběrového procesu. Nevhodným

uchazečům je potřeba poskytnout včasnou, věcnou a slušnou zpětnou vazbu (Šikýř, 2016; Koubek, 2011).

3.2 Pohovory

Pohovor je osobním setkáním, které se v současné době často koná formou online schůzky, což umožňuje účastníkům ušetřit čas. Účely pohovoru jsou:

- ověření pravdivosti informací o uchazečích;
- zkoumání chování a motivace uchazečů;
- zjištění jejich představ o nabízené práci;
- poskytnutí informací o pracovních podmínkách.

Na pohovoru jsou přítomní zástupci zaměstnavatele, včetně přímého nadřízeného a recruitera či personalisty. Přítomnost přímého nadřízeného je velmi podstatná, jelikož nadřízený má větší přehled o požadavcích na daného zaměstnance. Ideálně by právě nadřízený měl rozhodovat o přijetí nebo zamítnutí uchazeče. Pro úspěšný průběh pohovoru nesmí být vynechaná důkladná příprava. Účastníci pohovoru ze strany zaměstnavatele musí být dobře seznámeni s popisem a specifikací pracovního místa (Šikýř, 2016).

Koubek (2011) rozlišuje dva typy pracovních pohovorů, a to podle počtu účastníků:

- **Pohovor 1+1** – v takovém případě se pohovoru účastní uchazeč a jeden ze zástupců zaměstnavatele.
- **Pohovor před panelem posuzovatelů** – na daném typu pohovoru jsou přítomni zástupci zaměstnavatele. Může to být nadřízený zaměstnanec, kolega, recruiter, externí expert apod.

Armstrong a Taylor (2015) dělí pohovory na strukturované a nestrukturované. Strukturovaný pohovor má jasně připravený postup a otázky, které budou položeny uchazečům. To, že každý uchazeč obdrží stejné otázky, umožňuje objektivnější hodnocení. Nestrukturovaný pohovor má volný průběh a kladené otázky jsou často nespécifické. Kvůli tomu, že takový pohovor nemá strukturu, jsou uchazeči hodnoceni na základě prvotního dojmu, který je tak velice subjektivní.

V samotném pohovoru lze využít takzvané behaviorální otázky, které pomáhají poznat chování uchazeče v minulosti a předvídat jeho budoucí chování. Bělohlávek

(2016) uvádí příklad: „*při zjišťování cílevědomosti lze požádat o popis situace, kdy byl kandidát v zájmu dosažení cíle nucen překonávat mnohé překážky.*“ Odpověď uchazeče by měla být v podobě STAR struktury:

S – Situation – podrobný popis určité situace

T – Task – jaký měl úkol v této situaci

A – Action – co podnikl, aby tuto situaci napravil.

R – Result – výsledek

Čím jsou odpovědi konkrétnější, tím větší má uchazeč možnost úspěchu (Bělohlávek, 2016).

3.3 Znalostní testy

Testování je dalším nástrojem, jak ověřit způsobilost k výkonu pracovních povinností. **Testy inteligence** – odhalují rozumové schopnosti uchazečů jako paměť, logické myšlení, abstraktní myšlení. **Testy osobnosti** – zkoumají jednotlivé charakterové vlastnosti související s výkonem požadované práce. Obvykle jsou provedené formou dotazníku. **Testy schopností** – zkoumají specifické znalosti a dovednosti požadované pro danou práci. Testování probíhá formou simulačních situací, kdy například uchazeč o pozici v administrativě dostane úkol zpracovat v přesně daném časovém limitu specifický objem dokumentů. Během tohoto simulovaného úkolu je sledováno, jak efektivně pracuje s informacemi a jakým způsobem formuluje svá rozhodnutí (Šikýř, 2016).

3.4 Ověření referencí

Reference se obvykle stávají důležitým prvkem v pozdější fázi výběrového procesu a pocházejí od předchozích nebo současných zaměstnavatelů. Reference jsou vyžadované za účelem ověření pravdivosti informací, které uchazeč o sobě sdělil během výběrového řízení. Ne vždycky ale reference můžou poskytnout všechny relevantní aspekty o dovednostech, schopnostech a pracovní historii uchazečů (Pechová 2016).

3.5 Assessment centre

Metoda Assessment centre (AC) je založena na hodnocení skupiny uchazečů prostřednictvím modelových úkolů a případových studií v omezeném časovém

rámci. Vybrané modelové úkoly mají klíčový význam pro úspěšné plnění pracovních povinností a slouží jako efektivní nástroj k předvídání chování uchazečů v realistických pracovních situacích. Hodnocení několika uchazečů současně umožňuje pozorovat jejich schopnost interakce a spolupráce. Metoda AC je komplexní a umožňuje získat podrobnější přehled o schopnostech a dovednostech uchazečů, než prostřednictvím strukturovaného pohovoru. AC je nejčastěji využívána ve velkých organizacích, jelikož je finančně a časově náročná (Armstrong a Taylor, 2015).

3.6 Závěrečná fáze výběrového řízení

Důsledkem používání předchozích metod náboru a výběru zaměstnanců by mělo být začlenění nového uchazeče mezi zaměstnance. Hlavním principem politiky odpovědného výběru pracovníků by měl být výběr na základě schopností úspěšně vykonávat práci na dané pozici. Organizace by neměla dovolit, aby rozhodnutí o přijetí či zamítnutí uchazeče byla ovlivněna osobními předsudky, přátelstvím nebo rodinnými vztahy uchazeče, aniž by brala v potaz věk nebo pohlaví (Koubek, 2011).

4 Představení společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

V této bakalářské práci je zkoumána vybraná společnost Hays Czech Republic, s.r.o. Autorka se seznámila s touto společností v rámci půl roční absolvované stáže během bakalářského studia na Škoda Auto Vysoké škole. Na základě oboustranné spokojenosti autorka ve společnosti vykonává pracovní činnost na pozici Recruitment Researcher doposud. Pro účely zpracování této práce společnost poskytla interní dokumentaci která není veřejně dostupná.

Hays Czech Republic, s.r.o. působí v oblasti personální a poradenské činnosti. Mateřská pobočka společnosti se nachází ve Velké Británii, konkrétně v Londýně. Jelikož je tato pobočka také centrální, společnost odtud koordinuje své mezinárodní operace a strategie. S týmem, jehož součástí je přes 13 000 profesionálů, působících ve 33 zemích, společnost Hays Czech Republic, s.r.o. poskytuje podporu pro dosažení kariérních cílů milionů lidí po celém světě. (Hays, 2023). Zároveň nabízí organizacím různých velikostí náborová řešení, která jsou klíčem k jejich úspěchu. Během více než 50 let existence Hays Czech Republic, s.r.o. bylo

uzavřeno 40 000 partnerství po celém světě a 280 000 uchazečů bylo úspěšně umístěno na nové pracovní pozice (Hays, 2023).

První pobočka v České republice byla otevřena v Praze v roce 1998 a tím tento rok Hays Czech Republic, s.r.o. slaví výročí 25 let působení na českém trhu. Druhá pobočka se nachází v Brně. Celkem v Česku pracuje kolem 80 odborných specialistů v oblasti recruitmentu. V rámci svých služeb Hays Czech Republic, s.r.o nabízí:

- poradenské služby v oblasti náboru;
- outsourcing náboru zaměstnanců;
- executive search;
- velkoobjemové náborů;
- dočasné přidělení zaměstnanců;
- náborové kampaně;
- vedení mzdové agendy;
- vytváření mzdových a benefitních průzkumů na míru a další.

Hodnoty společnosti Hays Czech Republic, s.r.o (Hays, 2023)

Build partnerships – budovat partnerství. Zaměstnanci Hays Czech Republic, s.r.o. věnují dostatek času porozumění potřebám lidí, aby je mohli plně naplnit a tím získat jejich důvěru. Spolupráce je také důležitou součástí budování partnerství, ať už jde o spolupráci mezi interními týmy nebo s klienty a uchazeči.

Think beyond – přemýšlet nad hranice našich znalostí. Otevřenost, zvědavost a schopnost přehodnocovat tradiční přístupy umožňují efektivně a inovativně nalézt daná řešení složitějších situací a vidět danou situaci objektivně.

Do the right thing – dělat správnou věc. Vždy je nezbytné jednat v nejlepším zájmu všech zúčastněných stran a hledat optimální řešení pro každou osobu a situaci. Hays Czech Republic, s.r.o. stojí za svými závazky, dodržuje své sliby a ke všem přistupuje s respektem.

Popis pracovní pozici Recruitment Konzultanta

Pro následný empirický výzkum byla vybraná pracovní pozice Recruitment Konzultanta, jelikož je jedná z klíčových pro fungování společnosti. Tato pracovní

pozice zahrnuje rozlišené úrovně, které reflektují míru seniority. Čerství absolventi či jedinci nově vstupující do oblasti recruitmentu z pravidla začínají na pozici Junior Konzultanta. Zkušenější kandidáti mohou zaujmout pozici Konzultanta nebo Senior Konzultanta. Profesionálové s dlouholetými zkušenostmi v oblasti recruitmentu mohou přímo nastoupit na nejvyšší úroveň, tj. na pozici Principal Konzultanta. Je podstatné zmínit, že Hays Czech Republic, s.r.o. aktivně podporuje karierní růst svých zaměstnanců a díky rozmanitým vzdělávacím a rozvojovým programům, má každý zaměstnanec možnost se neustále posouvat ve své kariéře.

Konzultanti v Hays Czech Republic, s.r.o. mají přidělenou svou specializaci, kterou je určitý segment pracovního trhu. Díky tomu jsou schopni zvyšovat úroveň své expertízy a poskytovat kvalitnější doporučení jak klientům, tak i uchazečům o zaměstnání. Následující tabulka ukazuje současné specializace:

Tab. 1 – Specializace v Hays

Administrativa	IT /Telco	Retail
Business Services	IT Contracting	Stavebnictví a reality
Bankovníctví	Life Sciences	Výroba
Finance a účetnictví	Logistika a nákup	Strojírenství
HR a právo	Marketing a obchod	Dočasné zaměstnávání

Zdroj: (O Hays, 2023), vlastní zpracování

Níže jsou popsány hlavní pracovní činnosti Recruitment Konzultanta:

- Komunikace s klienty, mapování jejich potřeb a představování služeb Hays Czech Republic, s.r.o.
- Akvizice nových klientů a udržování partnerského vztahu se stávajícími klienty.
- Obchodní aktivity, účast na obchodních jednáních, vyjednávání smluvních podmínek.
- Aktivní vyhledávání a oslovování vhodných kandidátů na otevřené pracovní příležitosti.
- Tvorba inzerce, selekce CV a následné vedení pohovorů s kandidáty.

- Koordinace výběrových řízení.
- Konzultačně poradenská činnost pro kandidáty a klienty.

Základní kritéria při hledání vhodných uchazečů o pozici Recruitment Konzultanta jsou popsány v následujících podkapitolách.

Pro správné pochopení empirického výzkumu je podstatné vysvětlit termíny používané ve společnosti Hays Czech Republic, s. r. o.

Klient – organizace různých velikostí využívající služby Hays Czech Republic, s.r.o. které již byly popsány v této kapitole.

Uchazeč – je jednatel, který projevil zájem o získání pracovní pozice v rámci náborového procesu. Uchazeč může být současným zaměstnancem hledajícím nové pracovní možnosti nebo osobou hledající zcela novou pracovní pozici. Zároveň termín "uchazeč" může nahrazovat pojem "kandidát", který v Hays Czech Republic, s.r.o. má stejný význam.

4.1 Metodika empirického výzkumu

Cílem empirického výzkumu je posoudit náborový proces ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. a navrhnout změny pro jeho zlepšení.

Výzkum je proveden ve dvou fázích. **Součástí první fáze** je předem připravený polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. Rozhovor proběhl 1.11.2023 v kancelářích společnosti v Praze. Otázky byly vytvořeny na základě literární rešerše v kapitolách 1–3. V plném rozsahu je rozhovor uveden v příloze 1.

Druhou fází empirického výzkumu je anonymní online dotazník, který byl distribuován zaměstnancům společnosti v termínu od 13.11.2023 do 20.11.2023. Výzkumný vzorek představují zaměstnanci, kteří nastoupili do pracovního poměru v průběhu posledních dvou let a v současnosti pracují na pozici Recruitment Konzultantů různého stupně seniority. Bylo osloveno 29 zaměstnanců společnosti. Respondenti odpovídali celkem na 7 otázek. Dotazník obsahoval 1 otevřenou otázku a 6 uzavřených otázek. Před odesláním byl dotazník zkontrolován a odsouhlasen HR manažerkou společnosti. V plném rozsahu je dotazník uveden v příloze 2.

4.2 Výstup z polostrukturovaného rozhovoru (1. fáze výzkumu)

Jaká je obecná strategie společnosti v oblasti plánování nábory zaměstnanců?

- Strategií celé společnosti je v současné době primárně stabilizace počtu zaměstnanců jak lokálně, tak globálně. V případě splnění firemních cílů, nárůst v počtu nově přijatých zaměstnanců.
- Pro Hays Czech Republic s.r.o., před začátkem každého finančního roku ředitel společnosti a regionální vedení nastavují rozpočet na další rok. Na základě tohoto rozpočtu je následně určen maximální počet zaměstnanců v jednotlivých týmech, který má zajistit dosažení stanovených strategických cílů. Také při plánování nábory společnost zohledňuje aktuální stav personálu a stav na trhu práce.
- Během roku společnost reaguje na změny na trhu práce a případné odchody zaměstnanců.

Jaká je role HR oddělení v procesu nábory?

HR oddělení se skládá ze 3 členů a v rámci nábory mají následující pravomoci:

- HR Manažer – provádí analýzu pracovních míst, schvaluje otevření nových pracovních pozic, nastavuje proces nábory, aktivně se účastní výběrových řízení na manažerské pozice a má pravomoc schvalovat nabídky zaměstnání.
- Recruiter – vyhledává vhodné uchazeče, zajišťuje první kontakt a provází je celým výběrovým řízením. Kromě toho je v kontaktu s budoucím nadřízeným, který se následně účastní procesu výběrového řízení a je rozhodující osobou při finálním výběru.
- HR Specialista – připravuje nabídku o zaměstnání, před nástupní dokumenty a smlouvy.

Jaká jsou základní kritéria, která hledáte u uchazečů na pozici Recruitment Konzultanta?

Vhodnými kandidáty jsou nejen seniorní recruiteři, ale i juniornější uchazeči. Pro absolventy či studenty vysokých škol hledající pracovní příležitosti v oblasti nábory

je společnost Hays Czech Republic, s.r.o. zajímavá právě díky získávání nových dovedností bez předchozí praxe a jejich následnému rozvoji.

V rámci výběru vhodných kandidátů je často kladen větší důraz na měkké dovednosti než na zkušenosti s recruitmentem. Podle kompetenčního modelu „ideálního týmového hráče“ by budoucí konzultant měl být ambiciózní, ale zároveň pokorný a disponovat emocionální inteligencí. Kromě toho jsou potřebné i dobré komunikační dovednosti a znalost anglického jazyka.

V rámci nábory Hays Czech Republic, s.r.o. dodržuje zásadní principy rovnosti, diverzity a inkluze, proto kandidáty neposuzuje na základě vzdělání, pohlaví, rasy, věku a dalších diskriminačních kritérií.

Jaké kroky či fáze zahrnuje proces nábory od začátku do konce?

- Proces schvalování zahrnující spolupráci mezi HR manažerem a budoucím přímým nadřízeným uchazeče, kdy společně vydávají pokyn pro otevření pozice. Budoucím přímým nadřízeným uchazeče je obvykle vedoucí týmu.
- Schůzka recruitera s přímým nadřízeným, kde jsou definovány požadavky na uchazeče.
- Recruiter zahájí proces vyhledávání uchazečů. Hodnotí životopisy a následně provádí předběžný telefonický pohovor k ověření požadavků (tzv. pre-screen call).
- Na prvním kole pohovoru jsou přítomní přímý nadřízený a recruiter. Během pohovoru jsou uchazeči položeny behaviorální otázky a zároveň jsou mu prezentovány informace o společnosti a pracovní pozici.
- Po úspěšném absolvování prvního kola následuje druhé kolo, které je praktické. Uchazeči vypracovávají případovou studii zaměřenou na vyhledávání kandidátů na určité pozice. Zároveň si vyzkouší akviziční telefonát a fiktivní schůzku s klientem. Druhého kola se účastní přímý nadřízený a jeho nadřízený manažer nebo HR manažer.
- Posledním krokem je ověření referencí a prezentování nabídky o zaměstnání.

Jakými způsoby hledáte potenciální kandidáty pro tuto pozici?

- Inzerováním na webových stránkách Hays Czech Republic, s.r.o., pracovních portálech (Jobs.cz, Práce.cz) a LinkedInu.
- Aktivním oslovováním uchazečů z databáze pracovního portálu Jobs.cz a pomocí recruiterské licence na LinkedInu.
- Reklamními sděleními společnosti na sociálních sítích Instagram, Facebook a LinkedIn.
- Informováním o otevřených pozicích všem zaměstnancům, kteří se buď mohou na pozici přihlásit sami, nebo doporučit známého v rámci Referral programu. Pokud doporučený kandidát úspěšně projde výběrovým řízením, a nakonec začne pracovat v Hays Czech Republic, s.r.o., zaměstnanec, který provedl doporučení, obdrží finanční odměnu.

Hays Czech Republic s.r.o se snaží všechny metody kombinovat, což umožňuje oslovit různorodé skupiny uchazečů. Tím se zvyšuje šance na nalezení lidí s potřebnými dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi na otevřené pozice.

Jakým způsobem probíhají pohovory s uchazeči?

První kola mohou probíhat, jak osobně, tak i online, avšak druhá kola vždy probíhají osobně z důvodu praktických úkolů.

Kdo se obvykle účastní pohovorů s uchazeči?

- První kolo – přímý nadřízený (vedoucí týmu) a recruiter.
- Druhé kolo – přímý nadřízený a jeho nadřízený manažer nebo HR manažer. V rámci praktických úkolů nebo po druhém kole pohovoru se občas uchazeči setkávají se zbytkem týmu, ale není to povinností.

Účast přímého nadřízeného v rámci výběrového řízení je nezbytná, jelikož je ve finále rozhodující osobou při vyberu uchazečů.

Jakým způsobem komunikujete s uchazeči během různých fází náborového procesu?

Komunikace s uchazeči je obecně považována za nezbytnou součást náborového procesu, zejména v případě nestandardních situací. Zpětná vazba, ať už pozitivní či negativní, je sdělována všem uchazečům. Preferovaným kanálem pro předání

zpětné vazby je telefonický kontakt. V případě nemožnosti této formy komunikace je zpětná vazba předaná e-mailem.

Jak dlouho trvá průměrný náborový proces?

Délka náborového procesu vždy záleží na náročnosti obsazování pracovní o pozice a délce vyhledávání uchazečů. Nejkratší doba je kolem dvou týdnů, průměrná spíše 1 měsíc.

Jakým způsobem probíhá zpětná vazba na náborové procesy ze strany kandidátů/zaměstnanců a jak na ně reagujete?

Zaměstnanci vyplňují dotazník na konci zkušební doby, kde mají možnost ohodnotit náborový proces. U neúspěšných uchazečů aktivně zpětná vazba není sbírána.

S jakými výzvami se setkáváte během náborového procesu?

Nízká nezaměstnanost představuje největší výzvu při náboru nových konzultantů, jelikož na trhu práce je aktuálně málo uchazečů, kteří jsou otevřeni novým pracovním příležitostem. Další potíže vznikají při hodnocení měkkých dovedností uchazečů, které jsou potřebné pro výkon dané práce.

Jak hodnotíte úspěšnost náborového procesu?

Není jednoduché hodnotit úspěšnost náborového procesu. Dvoukolové výběrové řízení s praktickými úkoly představuje náročnou výzvu pro uchazeče, aniž by bylo zaručeno získání pracovní nabídky. Navíc, i po úspěšném výběru se během zkušební doby často projevuje nedostatek obchodních dovedností, které jsou jedné z klíčových pro práci konzultanta.

Jaká kritéria používáte k měření efektivity?

Efektivita je měřena na základě počtu prezentovaných životopisů a domluvených pohovorů. V případě potíží s obsazením pracovního místa se proces výběrového řízení analyzuje více do podrobností.

Co by do budoucna chtělo HR oddělení implementovat/změnit v oblasti náboru?

Aktuálně se uvažuje o změnách v praktické části výběrového řízení. Konkrétně vzniká nápad pozvat uchazeče do provozu kanceláře na určitou dobu, aby získali

lepší představu o tom, jak práce vypadá, a případně si vyzkoušeli některé pracovní činnosti.

Výstup z daného výzkumu bude zohledněn v následujících kapitolách.

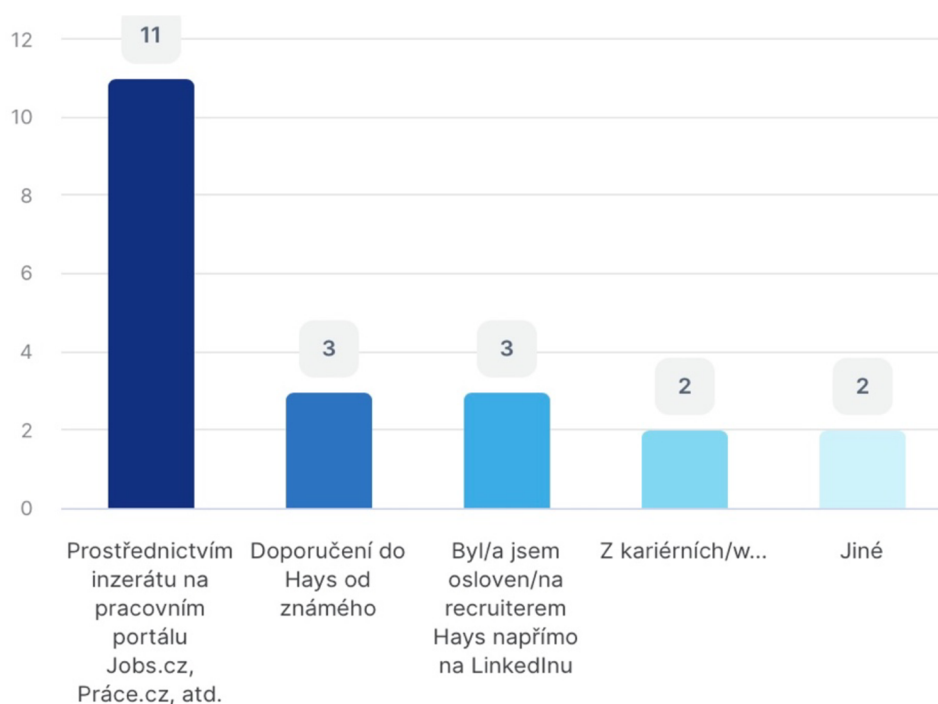
4.3 Výstup z anonymního dotazníku (2. fáze výzkumu)

Po uplynutí lhůty, během níž měli zaměstnanci vyplnit online dotazník, byly analyzovány odpovědi. Dotazník byl vyhotoven přes stránky www.surveio.com. Celkem bylo osloveno 29 zaměstnanců společnosti a počet odpovědí činí 21. Takže návratnost dotazníku byla přibližně 72.4 %.

Výsledky dotazníkového šetření jsou následující:

Otázka č. 1: jak jste se dozvěděli o pracovní příležitosti v Hays Czech Republic, s.r.o.?

Obr. 2 – Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: Survio.com, 2023

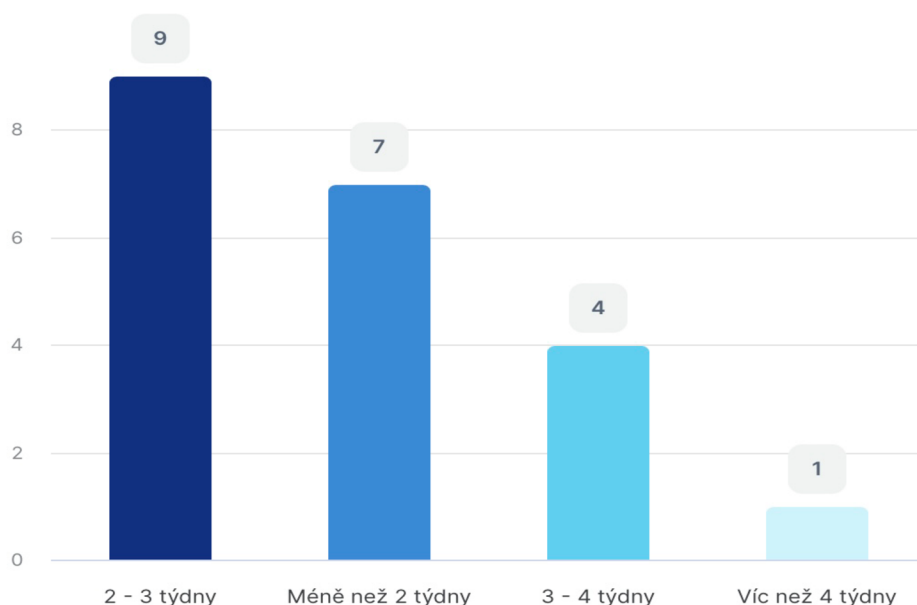
První otázka zjišťovala, jak se zaměstnanci dozvěděli o pracovní příležitosti v Hays Czech Republic, s.r.o. 11 respondentů odpovědělo, že se dozvěděli o pracovní nabídce z inzerátu zveřejněného na portálech Jobs.cz, Práce.cz atd. 3 respondenti byli do Hays Czech Republic, s.r.o. doporučení od svých známých prostřednictvím

referral programu, a další 3 byli napřímo osloveni recruiterem Hays Czech Republic, s.r.o. na LinkedInu. Jako další možnost, kterou zvolili 2 respondenti, je ta, že se o otevřené pracovní pozici dozvěděli z kariérních nebo webových stránek společnosti. Zároveň také 2 respondenti zvolili variantu „jiné“, kde uvedli, že byli kontaktováni recruiterem společnosti telefonicky na základě zveřejněného životopisu na pracovním portálu Jobs.cz.

Na základě této analýzy lze odvodit, že většina respondentů (konkrétně 11 z 21) získala informace o pracovní příležitosti prostřednictvím inzerátu zveřejněného na pracovních portálech. Tato skutečnost svědčí o poměrně vysoké míře efektivity dané metody náboru. Zároveň referral program a aktivní oslovení recruiterem na LinkedInu také přispěly k náboru, a to se třemi respondenty v každé kategorii. Nejméně respondentů reagovalo na pracovní příležitosti prostřednictvím webových a kariérních stránek společnosti. Tato metoda náboru nebyla v rámci výběru práce uchazeči ve srovnání s ostatními metodami preferována.

Otázka č. 2: jak dlouho trval Váš náborový proces?

Obr. 3 – Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: Survio.com, 2023

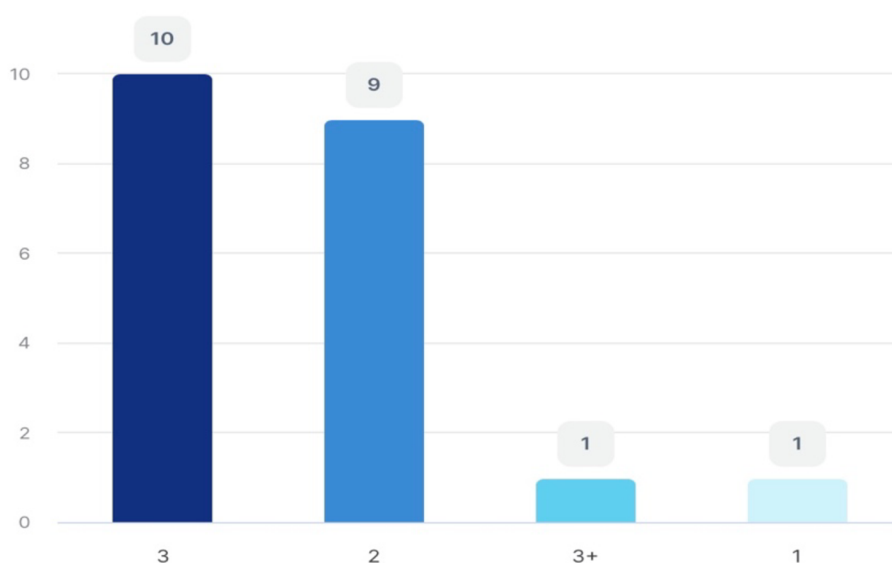
Dle Výsledků otázky č. 2 bylo zjištěno, že 9ti zaměstnancům náborový proces trval 2–3 týdny, mezitím 7 z nich uvádí délku dokonce méně než 2 týdny. 4 respondenti

uvádějí delší dobu, konkrétně 3–4 týdny, zatímco pouze jeden z oslovených měl náborový proces, který překročil 4 týdny.

Z této analýzy lze posoudit, že většina náborových procesů byla relativně efektivní a probíhala v rozumném časovém rámci.

Otázka č. 3: kolik kol pohovoru jste absolvoval/a?

Obr. 4 – Vyhodnocení otázky č. 3



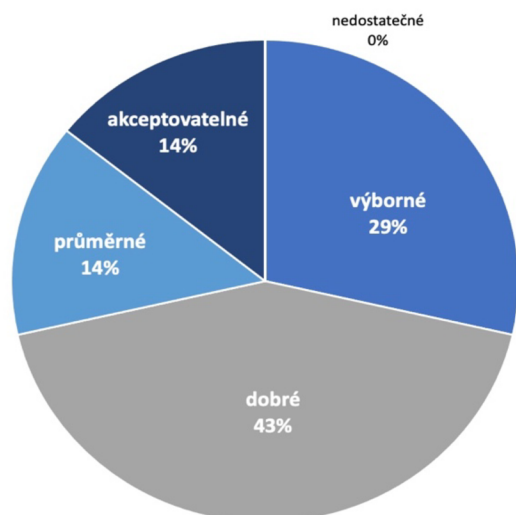
Zdroj: Survio.com, 2023

Z odpovědí na otázku č. 3 vyplývá, že 10 z dotazovaných absolvovalo tři kola pohovoru, což představuje nejčastěji uváděný počet. Dalších 9 respondentů prošlo dvěma koly pohovoru, což taktéž představuje významnou část zkoumané skupiny. Pouze jedna osoba uvedla, že absolvovala více než tři kola pohovoru a jediná osoba se účastnila pouze jednoho kola pohovoru.

Tato data svědčí o různorodosti počtu kol pohovoru, přičemž většina respondentů prošla procesem s dvěma až třemi koly

Otázka č. 4: jak byste ohodnotili dobu trvání celého náborového procesu?

Obr. 5 – Vyhodnocení otázky č. 4



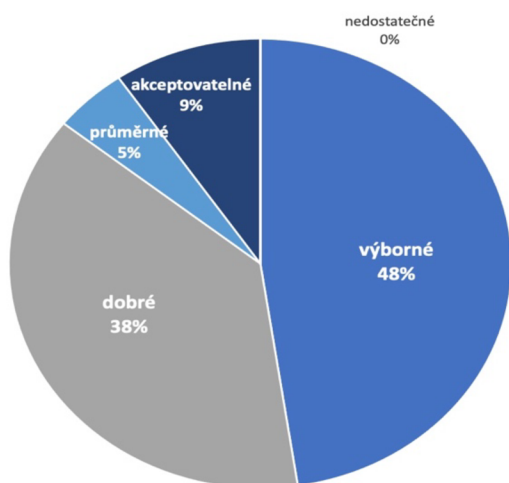
Zdroj: vlastní zpracování

29 % oslovených hodnotilo dobu trvání náborového procesu nejvyšší známkou „výborné“, zatímco 43 % z nich uznalo, že délka procesu byla na „dobré“ úrovni. Zbývajících 28 % si rovnoměrně rozdělilo hodnocení mezi „průměrné“ a „akceptovatelné“. Není žádný respondent, který by zvolil variantu „nedostatečné“, což může být vnímáno jako pozitivní skutečnost.

Lze konstatovat, že většina respondentů projevila spokojenost s délkou trvání náborového procesu.

Otázka č. 5: jak byste ohodnotili průběh a náplň pohovorů náborového procesu?

Obr. 6 – Vyhodnocení otázky č. 5



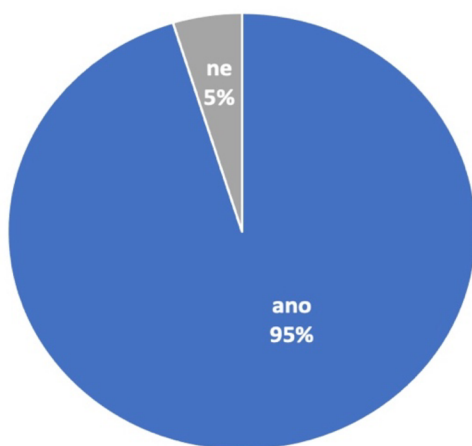
Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu odpovědí největší podíl tvoří 48 % hodnocení známkou "výborné". Za nimi následuje 29 %, které udělilo hodnocení "dobré". Současně pouze 8 % vybralo hodnocení "akceptovatelné" a 5 % "průměrné" a žádný z respondentů nepovažuje průběh a náplň pohovoru za nedostatečně dobře zpracované.

V rámci této analýzy lze shrnout, že 86 % respondentů (součet známek „výborné“ a „dobré“) hodnotí průběh a náplň pohovorů pozitivně, což svědčí o příznivosti pohovorů. Zároveň významným aspektem je absence negativních hodnocení.

Otázka č. 6: Bylo Vám dostatečně jasné, co od Vás společnost očekává na dané pozici?

Obr. 7 – Vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu je zřejmé, že většině zaměstnanců, konkrétně 95 %, během náborového procesu bylo správně upřesněno, jak vypadá pracovní náplň pozice Recruitment Konzultanta a jaké jsou požadavky na úspěšného uchazeče. Avšak 5 % respondentů neměli o tom tak jasný přehled, a dokonce byl uveden následující důvod: „nebyla dostatečně komunikována míra obchodních aktivit pro konzultanta“ (anonymní respondent).

Otázka č. 7: co byste na náborovém procesu zlepšili?

Daná otázka byla otevřená a u 70 % respondentů byla odpověď stejná – tudíž zaměstnanci byli spokojeni s náborovým procesem a nic by změnit nechtěli.

Zbýlých 30 % uvedlo, že by ocenili, kdyby poslední kolo pohovoru, během kterého se uchazeč seznamuje s týmem, probíhalo ve více neformální podobě.

Důležitým poznatkem bylo, aby se pohovor nekonal v zasedací místnosti jako ostatní kola pohovoru, což by umožnilo uchazečům se lépe poznat s případným budoucím týmem. Dalším nápadem bylo zahrnout do výběrového řízení možnost si vyzkoušet jeden den v budoucí práci. Taková metoda by přiblížila uchazečům pracovní atmosféru a klíčové pracovní činnosti. Několik zaměstnanců by ocenilo, kdyby během náborového procesu se přesněji a konkrétněji specifikovali pracovní aktivity.

4.4 Komparace výstupů z výzkumu s odbornou literaturou

Na základě provedených výzkumů, lze konstatovat, že u většiny procesů v rámci náboru jsou uplatňovány postupy, které jsou v souladu s doporučeními v odborné literatuře. Společnost Hays Czech Republic, s.r.o. respektuje a zároveň uplatňuje principy personálního plánování a analýzy pracovních míst. Uplatnění těchto postupů spočívá v efektivním řízení lidských zdrojů, což umožňuje společnosti dosahovat svých cílů a optimalizovat obsazování pracovních pozic podle strategických potřeb.

V rámci procesu náboru společnost využívá široké spektrum metod, které byly popsány v literární rešerši. Společnost kombinuje využití vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců a aktivně inzeruje otevřené pozice na pracovních portálech, profesní síti LinkedIn a vlastních karierních stránkách. Zároveň společnost nečeká pouze na odpovědi na inzeráty, ale i aktivně vyhledává a oslovuje potenciální uchazeče prostřednictvím LinkedInu. Další metodou je interní Referral program, prostřednictvím kterého mohou zaměstnanci doporučit své známé do Hays Czech Republic, s.r.o., a to za finanční odměnu.

Výběr zaměstnanců probíhá též v souladu s odbornou literaturou. Prvním kontaktem mezi uchazečem a Hays Czech Republic, s.r.o. je předběžný telefonický pohovor, který dle Koubka (2015) slouží k doplnění a ověření informací v životopisu.

Následné první kolo pohovoru obsahuje behaviorální otázky, které jsou doporučené Bělohlávkem (2016). Šikýř (2016) považuje za podstatné, aby na pohovorech byl přítomný přímý nadřízený, jelikož má větší přehled o požadavcích na daného

zaměstnanec. V Hays Czech Republic, s.r.o. během každého kola pohovoru je přítomný přímý nadřízený, ve většině případů je to vedoucí týmu.

Druhé kolo pohovoru je zaměřené na plnění pracovních úkolů a případových studií, což je v souladu s tím, co radí Šikýř (2016) v rámci znalostních testů. Součástí posledního kroku výběrového procesu je ověření referencí, což zmiňuje Pechová (2016).

4.5 Analýza silných stránek náboru

Z provedeného empirického výzkumu a jeho komparací s literární rešerší, byly identifikovány následující **silné stránky** v procesech náboru a výběru zaměstnanců:

Použití prvků personálního plánování. Na začátku každého finančního roku se společnost pečlivě věnuje personálnímu plánování s cílem připravit se na budoucnost a zajistit dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců pro splnění stanovených strategických cílů.

Kombinace různých náborových metod.

Implementace různých náborových metod umožňuje oslovit větší množství uchazečů s různými dovednostmi a zkušenostmi. Kromě toho kombinace několika metod náboru najednou může způsobit zkrácení doby obsazení pracovních pozic.

Definovaná struktura náborového procesu.

Hays Czech Republic, s.r.o. má jasně danou strukturu náborového procesu, což posiluje jeho kvalitu a efektivitu. Struktura je přehledná a snižuje tak riziko chyb a nedorozumění během každé fáze náboru.

Komunikace s uchazeči.

Personální oddělení má zodpovědný a vstřícný přístup k uchazečům, jelikož se snaží zajistit, aby uchazeči byli dobře informováni o průběhu výběrového řízení. Zároveň jim vždy poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu po každé fázi výběrového řízení.

Účast přímého nadřízeného v procesu výběru.

Přímý nadřízený má hlubší povědomí o potřebných dovednostech a schopnostech úspěšného uchazeče a je schopen přesněji posoudit, zda uchazeč splňuje požadované kvalifikace. Jeho účast je podstatná při hodnocení, zda daný uchazeč

bude odpovídat firemní kultuře a týmové dynamice. Přímý nadřízený hraje klíčovou roli při finálním rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče.

4.6 Analýza slabých stránek náboru a doporučení pro jejich zlepšení

V této kapitole jsou blíže specifikované **slabé stránky** procesů náboru a výběru zaměstnanců, které byly zjištěny na základě empirického výzkumu. Zároveň jsou poskytnuty doporučení pro zlepšení.

Nízká odezva uchazečů z kariérních a webových stránek.

Nejméně častým způsobem, jak se uchazeči dozvídají o otevřených pozicích v Hays Czech Republic, s.r.o., je prostřednictvím kariérních nebo webových stránek. Znamená to, že společnost nevyužívá plně potenciál svých kariérních a webových stránek pro efektivní nábor nových zaměstnanců. Nedostatečná viditelnost pracovních příležitostí na vlastních webových stránkách může poškodit i značku zaměstnavatele, jelikož to může zpochybnit atraktivitu pracovního místa.

Doporučení pro zlepšení:

Společnost by se měla zaměřit na posílení Employer Brandingu. Dá se posílit zaměstnaneckou značku prostřednictvím sdílení kariérních příběhů ve formě videí. Taková videa totiž mohou být inspirací pro potenciální uchazeče a představovat motivující příklady úspěchu ve společnosti. Je zásadní, aby tato sdělení probíhala pravidelně a byla včasně aktualizována na webových stránkách.

Další možností, jak posílit zaměstnaneckou značku, je vytvoření osobních profilů zaměstnanců na webových stránkách. Tyto profily by mohly obsahovat jméno zaměstnance, jeho pozici v rámci společnosti a fotografii. Může to vytvořit osobnější spojení s potenciálními uchazeči a ukázat, že společnost si váží svých zaměstnanců.

Nedostatečné informace o pracovní náplni na pozici Recruitment Konzultanta

Někteří uchazeči o pozici Recruitment Konzultanta neměli dostatečný přehled o všech pracovních povinnostech a rozsahu pracovních aktivit spojených s touto pozicí. Zejména uváděli, že v rámci výběrového řízení nebyla dostatečně prezentována míra obchodních aktivit v rámci této pracovní pozice.

Doporučení pro zlepšení:

Společnost by mohla zavést „půl dne v kanceláři na zkoušku“ v rámci výběrového řízení. Tento nápad byl již zmiňován HR manažerkou společnosti v rozhovoru, jako možnou změnu do budoucna v rámci praktické části výběrového řízení. Daná metoda by mohla poskytnout uchazečům kompletní informaci o pracovních úkolech a nabídnout jim možnost si ty úkoly rovnou vyzkoušet v praxi. Zároveň by se mohli seznámit s celým týmem. Uchazeči by mohli pozorovat zaměstnance Hays při běžném provozu kanceláře a více nasát atmosféru a firemní kulturu společnosti. Autorka tvrdí, že tato metoda může mít velkou šanci na úspěch, ale může být i dost časově náročná, což by mělo brát personální oddělení v úvahu.

Potíže s měřením měkkých dovedností

V rozhovoru HR manažerka sdělila, že personální oddělení čelí obtížím při posuzování měkkých dovedností uchazečů. V rámci náboru sice využívají behaviorální otázky a modelové situace, ale i tak občas čelí situacím, kdy nejsou ani na základě těchto metod schopni měkké dovednosti správně identifikovat a objektivně ohodnotit.

Doporučení pro zlepšení:

Zavedení vstupních psychometrických testů by mohlo být vhodným řešením této situace. Existují psychometrické testy navržené speciálně pro hodnocení měkkých dovedností, jako je například emocionální inteligence.

Dalším doporučením je organizovat Assessment centre (AC), kde jsou uchazeči často zapojeni do skupinových diskuzí nebo společného plnění úkolů. Právě tyto metody pomáhají odhalit schopnosti uchazeče spolupracovat, komunikovat a řešit problémy v týmu. Nicméně tato metoda je ve většině případů velmi časově náročná, kdy se jedná o půlku nebo celý den, kdy AC probíhá. Zároveň může být obtížné zajistit dostatečný počet uchazečů, tak aby byla zachována relevance výsledků.

Závěr

V této bakalářské práci je analyzován náborový proces zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o., která působí v oblasti personální a poradenské činnosti.

V rámci teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s náborem a definovány různé metody pro provedení tohoto procesu včetně využití vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců, sourcingu pasivních uchazečů, inzerce pracovních příležitosti. Další možnosti je použití profesní sociální sítě LinkedIn, Referral programu a Employer branding.

Praktická část této práce je postavena na dvoufázovém empirickém výzkumu. První fáze zahrnuje polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou společnosti Hays Czech Republic s.r.o. Cílem tohoto rozhovoru bylo získat podrobný přehled o aktuální situaci v oblasti náboru. Během něj byl kladen důraz na zhodnocení stávajících postupů, identifikaci případných výzev v oblasti náboru zaměstnanců. Součástí druhé fáze je anonymní dotazníkové setření, které poskytlo informaci o vlastních zkušenostech zaměstnanců Hays Czech Republic, s.r.o. s náborovým procesem. V rámci dotazníku zaměstnanci ohodnotili obsah a průběh pohovoru, dobu trvání náborového procesu a sdělili své případné nápady na zlepšení.

Na základě zjištěných dat z empirického výzkumu a následné analýze slabých a silných stránek náboru, je uvedeno několik doporučení na zlepšení a zefektivnění náborového procesu ve společnosti Hays Czech Republic s.r.o. První doporučení se týče posílení Employer branding prostřednictvím sdílení kariérních příběhů zaměstnanců společnosti. Další doporučení se vztahuje změn v praktické části výběrového řízení. Konkrétně je doporučeno zavést metodu „půl dne v kanceláři na zkoušku“, což by mohlo poskytnout uchazečům kompletní informaci o pracovních úkolech rovnou z praxi. Dále by společnost mohla použít prvky z metody AC, aby zajistila správnou identifikaci a objektivní hodnocení měkkých dovedností.

Na závěr je vhodné zmínit, že Hays Czech Republic, s.r.o. je atraktivní společnost pro uchazeče v rámci kariérního růstu. Poskytuje mnoho příležitostí jak v posunu na další pozice, tak také v rámci vzdělávání a školení. Dále se jedná o společnost s multikulturním a dynamickým prostředím, což může být pro mnoho uchazečů

velmi zajímavé. Zaměstnanci tak zde využívají kromě češtiny i další evropské jazyky. V neposlední řadě Hays Czech Republic, s.r.o. má dlouholetou historii na trhu práce, dobré jméno a expertízu ve svém oboru.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

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

ARMSTRONG, Michael and TAYLOR, Stephen. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

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

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

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

PECHOVÁ, Jana a ŠÍŠOVÁ, Veronika. Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

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

ARTHUR Diana. Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees. AMACOM, 2012. ISBN 9780814420249.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. BECK 2004. ISBN 80-7179-468-6

Webové stránky:

Hays. Hays: Co nabízíme [online]. Praha, 2023 [cit.2023-11-14]. Dostupné z: <https://cz.hays-careers.com/co-nabizime>

Hays. Hays: O Hays [online]. Praha, 2023. [cit.2023-11-14]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/o-hays>

Zákon č. 198/2009 Sb.: Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Zákony pro lidi [online]. [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198/zneni-20180101?porov=20150701&citace=1#Sum>

LMC. Employer branding od úplných základů [online]. Praha, 2021.[cit.2023-11-14]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/employer-branding-od-uplnych-zakladu>

LMC. Odměňte své zaměstnance za doporučení nových kolegů. Funguje to. [online]. Praha, 2022.[cit.2023-11-14]. Dostupné z <https://magazin.lmc.eu/odmente-sve-zamestnance-za-doporuceni-novych-kolegu-funguje-to>

LinkedIn. Co je LinkedIn a jak ho mohu využít? [online]. Praha, 2023.[cit.2023-11-14]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a548441?lang=cs-CZ>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 – Spojitost personálních činností.....	11
Obr. 2 – Vyhodnocení otázky č. 1	29
Obr. 3 – Vyhodnocení otázky č. 2	30
Obr. 4 – Vyhodnocení otázky č. 3	31
Obr. 5 – Vyhodnocení otázky č. 4	31
Obr. 6 – Vyhodnocení otázky č. 5	32
Obr. 7 – Vyhodnocení otázky č. 6	33

Seznam tabulek

Tab. 1 – Specializace v Hays.....	23
-----------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s HR Manažerkou společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.	44
Příloha 2 Dotazník.....	48

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

1. Jaká je obecná strategie společnosti v oblasti nábory zaměstnanců?

Strategií celé společnosti je v současné době primárně stabilizace počtu zaměstnanců. V případě splnění firemních cílů, nárůst v počtu nově přijatých zaměstnanců. Vždy před začátkem nového finančního roku je ředitelem společnosti a regionálním vedením nastavený budget na další finanční rok (období červenec-červen). Budget určuje maximální počet zaměstnanců v rámci daných týmů a také naplánovaný nárůst počtu zaměstnanců. Poté se ale během roku musí flexibilně reagovat na aktuální stav trhu, výpovědi zaměstnanců atd.

2. Jaká je role HR oddělení v procesu nábory?

Náš HR tým se skládá z 3 členů – HR Manager (schvaluje otevření pozic, nastavuje náborový proces, účastní se výběrových řízení na seniorní pozice, schvaluje nabídku), Recruiter (komunikuje přímo s vedoucími manažery, vyhledává kandidáty, zajišťuje první kontakt a provází kandidáty výběrovým řízením), HR Admin (připravuje nabídku, před nástupní dokumentaci a příprava smluv).

3. Jaká jsou základní kritéria, která hledáte u uchazečů na pozici Recruitment Konzultanta?

Obecně rádi nabíráme juniorní uchazeče, které si následně sami rozvíjíme. Proto klademe velký důraz na měkké dovednosti. Máme vytvořený kompetenční model – tzv. Ideálního týmového hráče, který definuje základní požadavky na měkké dovednosti. Hledáme uchazeče, kteří jsou ambiciózní, zároveň ale pokorní a mají dobrou emocionální inteligenci. Také by měli být vytrvalí a mít dobrou vnitřní motivaci.

U kandidátů dále hledáme dobré komunikační dovednosti, schopnost multitaskingu a u více seniornějších profilů to poté mohou být předchozí zkušenosti z recruitmentu. Zásadní je pro nás znalost anglického jazyka.

Pro náš nábor jsou zásadní principy rovnosti, diverzity a inkluze. U kandidátů nás nezajímají data ohledně jejich pohlaví, sexuální orientace, vzdělání, věku, národnosti atd. Tyto charakteristiky pro nás nejsou důležité a u kandidáty na základě těchto kritérií neposuzujeme.

4. Jaké kroky či fáze zahrnuje proces náboru od začátku do konce?

Nábor začíná schvalovacím procesem, kdy HR Manager společně s vedoucím manažerem vydají pokyn pro otevření pozice. Dále následuje schůzka recruitera s vedoucím manažerem pro doladění aktuálních požadavků. Recruiter poté vyhledává kandidáty a dělá první pre-screen call k ověření požadavků. Prvního kola pohovorů se účastní vedoucí manažer (většinou vedoucí týmu) a recruiter. Jde o klasický pohovor s prvky behaviorálního pohovorování a představení společnosti a pozice. V případě úspěchu následuje druhé kolo, které je praktické. Uchazeči si mohou vyzkoušet část reálné práce – většinou vypracovávají case study na hledání kandidátů, zkouší si obchodní akviziční telefonát a schůzku s klientem. Na druhém kole je většinou přítomný vedoucí a jeho manažer (případně HR manažer). Posledním krokem výběrového řízení je ověření referencí a následně je prezentovaná nabídka.

5. Jakými způsoby hledáte potenciální kandidáty pro tuto pozici?

Způsoby vyhledávání kandidátů používáme různé. Mezi hlavní zdroje patří inzerce na našich stránkách a pracovních portálech a LinkedIn. Poté využíváme aktivní oslovování uchazečů, které je na dnešním trhu naprosto klíčové. Oslovujeme kandidáty z databáze jobs.cz, poté pomocí recruiterské licence na LinkedInu. Používáme i sociální sítě – primárně profile společnosti na Instagramu, Facebooku a LinkedInu. Otevřené pozice také pravidelně promuje i v rámci společnosti mezi našimi zaměstnanci – ti se mohou na pozice přihlásit v rámci interního transferu nebo doporučit známého v rámci Referral Programu.

6. Jakým způsobem probíhají pohovory s uchazeči?

První kola pohovorů mohou probíhat online nebo osobně. Jedná se o první kontakt vedený formou rozhovoru s prvky behaviorálního pohovorování. Druhé kolo probíhá vždy osobně, a to zejména z důvodu praktických úkolů.

7. Kdo se obvykle účastní pohovorů s uchazeči?

První kolo – přímý nadřízený (většinou vedoucí týmu) + recruiter. Druhé kolo – přímý nadřízený + jeho nadřízený (většinou manažer, pokud není, tak HR manažer). V rámci case study nebo po druhém kole se občas kandidáti setkávají také se zbytkem týmu. Jde ale o volitelnou část.

8. Jakým způsobem komunikujete s uchazeči během různých fází náborového procesu?

Komunikace s kandidáty je naprosto klíčová v rámci celého náborového procesu, a to zejména v případech, kdy se výběrové řízení zdrží nebo se děje něco nestandardního. Velký důraz klademe také na předání zpětné vazby a je klíčové ozvat se všem kandidátům, ať už s pozitivní nebo negativní zpětnou vazbou. Pokud to jde, tak vždy preferujeme telefonickou komunikaci oproti emailové.

9. Jak dlouho trvá průměrný náborový proces?

To je velmi individuální a záleží na obtížnosti pozice a délce vyhledávání kandidátů. Nejkratší doba většinou bývá kolem dvou týdnů, průměrně bych řekla spíše 1 měsíc.

10. Jakým způsobem probíhá zpětná vazba na náborové procesy ze strany kandidátů a jak na ně reagujete?

Zaměstnancům posíláme dotazník na konci zkušební doby, kde mimo jiné hodnotí i proces výběrového řízení. Kandidátů, kteří odstoupí z výběrového řízení se vždy ptáme na důvod. U neúspěšných kandidátů aktivně zpětnou vazbu nesbíráme.

11. S jakými výzvami/problémy se setkáváte během náborového procesu?

Největší výzvou je počet kandidátů ve výběrovém řízení – aktuální trh práce není moc příznivý, je velmi nízká nezaměstnanost a tím pádem málo uchazečů, kteří nemají práci. Vzhledem k tomu, že mezi naše výběrová kritéria patří měření měkkých dovedností, tak se často potýkáme s otázkou, jak je správně měřit/hodnotit. Abychom si byli jistí, že kandidáti mají opravdu správné předpoklady pro vykonávání práce.

12. Jak hodnotíte úspěšnost náborového procesu?

Úspěšnost výběrového řízení se posuzuje poměrně špatně. Dvoukolový proces s praktickým kolem je poměrně velkým sítem na uchazeče a není samozřejmostí, že uchazeči dostanou nabídku práce. Také pro výběru kandidátů přichází zkušební doba, v rámci, které se často ukazuje, že kandidát v praxi neprokáže dobré obchodní dovednosti a nedosáhne potřebných výsledků.

13. Jaká kritéria používáte k měření efektivity?

Díváme se na počet prezentovaných životopisů a počty domluvených pohovorů na danou pozici. V případě problémů s obsazením se více podrobně díváme na délku výběrového řízení, důvody zamítnutí uchazečů atd.

14. Co by do budoucna chtělo HR oddělení implementovat/změnit v oblasti náboru?

Aktuálně se zaměřujeme hlavně na praktickou část výběrového řízení a uvažujeme o možnosti pozvat kandidáty do běžného provozu kanceláře – aby si lépe dokázali představit samotnou práci a také si některé praktické věci odzkoušeli přímo v praxi.

Příloha 2 Dotazník

Jak jste se dozvěděli o pracovní příležitosti v Hays Czech Republic, s.r.o.?

- Prostřednictvím inzerátu na pracovním portálu Jobs.cz, Práce.cz, atd
- Byl/a jsem osloven/na recruiterem Hays napřímo na LinkedInu
- Z kariérních/webových stránek Hays.
- Doporučení do Hays od známého
- Jiné

Jak dlouho trval Váš náborový proces?

- Méně než 2 týdny
- 2–3 týdny
- 3–4 týdny
- Více než 4 týdny

Kolik kol pohovoru jste absolvoval/a?

- 1
- 2
- 3
- 3 +

Jak byste ohodnotili dobu trvání celého náborového procesu?

- výborné
- dobré
- průměrné
- akceptovatelné
- nedostatečné

Jak byste ohodnotili průběh a náplň pohovorů náborového procesu?

- výborné

- dobré
- průměrné
- akceptovatelné
- nedostatečné

Bylo Vám dostatečně jasné, co od Vás společnost očekává na dané pozici?

- výborné
- dobré
- průměrné
- akceptovatelné
- nedostatečné

Co byste na náborovém procesu zlepšili? (otevřená otázka)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Veronika Lyasheva		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Náborový proces ve společnosti Hays Czech Republic, s. r. o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Petra Jarkovská, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce je zaměřená na analýzu náborového procesu zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o., která působí v oblasti personální a poradenské činnosti. V rámci teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s náborem a výběrem zaměstnanců. Praktická část práce je založena na dvoufázovém empirickém výzkumu. První fáze zahrnuje polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou, zatímco druhá fáze spočívá v distribuci anonymního online dotazníku zaměstnancům. Na základě provedeného empirického výzkumu a literární rešerše jsou poskytnuta doporučení pro zlepšení a zefektivnění procesu náboru zaměstnanců.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nábor, výběrové řízení, uchazeč.		

ANNOTATION

AUTHOR	Veronika Lyasheva		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Recruitment process at Hays Czech Republic, s. r. o.		
SUPERVISOR	Ing. Petra Jarkovská, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	49		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis analyzes the recruitment process of employees at Hays Czech Republic, s.r.o., which is a company operating in the field of personnel and consulting services. The theoretical part explains basic concepts related to the recruitment and selection processes. The practical part of the thesis is based on empirical research in two phases. The first phase involves a semi-structured interview with the HR manager, while the second one consists of distributing an anonymous online questionnaire to employees. Recommendations for improving and streamlining the employee recruitment process are provided based on the conducted empirical research and literature review.</p>		
KEY WORDS	Recruitment, hiring process, applicant.		