

**ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

**METODY A POSTUPY PŘI NÁBORU  
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ PERSONÁLNÍ  
AGENTUŘE**

**Bakalářská práce**

**Adéla ROTTENBERGOVÁ**

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Adéla Rottenbergová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Metody a postupy při náboru zaměstnanců ve vybrané personální agentuře**

Cíl: Cílem bakalářské práce je zmapování stávajících procesů, analýza činností a jejich vyhodnocení v rámci personální agentury PŘEDVÝBĚR.CZ. Dle výsledků lze poté navrhnout případnou optimalizaci a zefektivnění.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení cílů práce
2. Metody a postupy náboru nových zaměstnanců
3. Představní personální agentury PŘEDVÝBĚR.CZ
4. Empirická část – výzkumné otázky, vzorek zkoumání, metodologie výzkumu
5. Vyhodnocení empirické části
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky: 5. rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo – Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
4. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2023

**Adéla Rottenbergová**

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2023

**PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 10.4. 2023

Tímto bych chtěla poděkovat PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a poskytování cenných rad. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým, kteří mě po celou dobu podporovali.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Získávání zaměstnanců.....	9
1.1 Plánování lidských zdrojů.....	9
1.2 Popis a specifikace pracovního místa.....	10
1.3 Zdroje získávání zaměstnanců.....	12
1.4 Metody získávání zaměstnanců.....	13
2 Výběr zaměstnanců.....	19
2.1 Metody výběru zaměstnanců.....	19
2.2 Finální výběr nejlepšího uchazeče.....	23
3 Představení vybrané personální agentury.....	25
3.1 PŘEDVÝBĚR.CZ.....	25
3.2 Metody získávání kandidátů.....	27
3.3 Proces náboru prostřednictvím společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ.....	30
4 Empirický výzkum.....	36
4.1 Interpretace jednotlivých otázek.....	37
4.2 Shrnutí empirické části.....	45
5 Návrhy na zlepšení.....	47
Závěr.....	49
Seznam literatury.....	51
Seznam obrázků a tabulek.....	53
Seznam příloh.....	54

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

GDPR General Data Protection Regulation

IT Informační technologie

## Úvod

S ohledem na nízkou míru nezaměstnanosti, která za říjen 2022 dosahuje 3,5 % (Úřad práce ČR, 2022), nabývá na významu kvalitní proces náboru a výběru potřebných zaměstnanců. Nedostatek pracovních sil na trhu nutí firmy zefektivňovat proces náboru zaměstnanců a využívat nové metody a postupy, které zvýší pravděpodobnost úspěchu.

Jednou z možných cest je využívání moderních technologií. V současné době se většina aktivit přesouvá na internet a sociální sítě. Zaměstnavatelé by měli tyto trendy sledovat, být aktivní na sociálních sítích a internetu, aby se mohli lépe prezentovat a zvýšili tak povědomí o společnosti mezi potenciálními uchazeči o zaměstnání a byli úspěšní při náboru nových zaměstnanců.

Další možností je lepší využívání interních zdrojů personálních oddělení společností, nebo externích společností, které se na výběr zaměstnanců z různých odvětví specializují a nabízejí firmám v této oblasti komplexní služby. Jednou z takových společností je i PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. (dále jen „PŘEDVÝBĚR.CZ“).

Jedná se o českou personální společnost, která je aktivní na českém trhu počínaje rokem 2008. V rámci svých služeb se soustřeďuje na předvýběr vhodných kandidátů. Tyto kandidáty vyhledává přes online pracovní portály, online databáze, velmi rozsáhlou interní databázi kontaktů a sociální sítě (Předvýběr.cz, 2023).

Cílem bakalářské práce je zmapování stávajících procesů, analýza činností a jejich vyhodnocení v rámci personální agentury PŘEDVÝBĚR.CZ. Dle výsledků lze poté navrhnout případnou optimalizaci a zefektivnění.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části bude popsán celý proces náboru a výběru zaměstnanců počínaje plánováním potřeb nových zaměstnanců, definováním požadovaných kvalit nových zaměstnanců, popsáním zdrojů používaných k získávání zaměstnanců, a především konkrétních metod a postupů používaných při náboru nových zaměstnanců. Teoretická část bude zakončena popisem vyhledání finálního kandidáta, které je většinou úspěšně zakončeno uzavřením pracovně právního vztahu.



V praktické části bude nejprve představena společnost PŘEDVÝBĚR.CZ, následuje specifikace metod, které společnost využívá pro nábor uchazečů na pracovní pozice a v neposlední řadě budou v této kapitole popsány kroky při získávání kandidátů v personální agentuře PŘEDVÝBĚR.CZ.

Druhá část se bude zaměřovat především na empirický výzkum, pro který bude stanovena metodologie výzkumu, vzorek zkoumání a budou vytvořeny výzkumné otázky, na které bude odpovězeno prostřednictvím dotazníkového šetření. V rámci tohoto šetření budou získána data od jednotlivých respondentů, které budou poté vyhodnoceny. Na základě odpovědí by měli být stanoveny návrhy na opatření, které mohou vést ke zlepšení a zefektivnění procesu využívaného v této personální agentuře.

## 1 Získávání zaměstnanců

*„Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům (Kociánová 2010, s. 79).“*

Základem získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který poptává práci a potencionálními uchazeči, kteří práci nabízejí, aby uchazeči o zaměstnání získali přehled o možnostech, požadavcích zaměstnavatele a podmínkách výkonu práce na obsazovaném pracovním místě. Výsledkem náborového procesu je dostatečný počet vhodných uchazečů, kteří splňují požadavky pro konkrétní pracovní místo (Šikýř, 2012).

Dle Armstronga (2007) se proces získávání zaměstnanců skládá ze tří fází:

- Definice požadavků – sjednocení popisu a specifikací pracovní nabídky, definování požadavků a podmínek zaměstnání;
- Přilákání uchazečů – analýza dostupných zdrojů uchazečů uvnitř organizace i mimo ni, inzerce, využití personálních agentur;
- Výběr uchazečů – selekce žádostí, pohovory, testování a hodnocení uchazečů, získávání referencí.

Důležitou součástí řízení lidských zdrojů je plánování lidských zdrojů, který předchází procesu získávání zaměstnanců (Armstrong, 2007).

### 1.1 Plánování lidských zdrojů

*„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou (Koubek 2015, s. 93).“*

Smyslem plánování lidských zdrojů je zajištění dlouhodobého plnění strategických cílů a tím přispívat k prosperitě organizace. V rámci plánování je potřeba rozpoznat a předvídat potřebu pracovních sil i zdroje krytí (Šikýř, 2012).

Úkolem personálního plánování je zajištění rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil (Šikýř, 2012).

Podle Koubka (2015) lze personální plánování rozdělit do tří částí, a to plánování potřeby pracovníků (poptávka po pracovnících), plánování pokrytí potřeby pracovníků (zdroje pracovníků) a plánování rozvoje (kariéry) pracovníků.

Cíle plánování lidských zdrojů závisejí také na tom, jaké má daná organizace podmínky. Dle Armstronga (2007) jsou typickými cíli:

- Získání a udržení stabilního počtu zaměstnanců, kteří disponují požadovanými zkušenostmi, schopnostmi a dovednostmi.
- Zabránit problémům týkajících se nedostatkem či přebytkem zaměstnanců.
- Schopnost organizace přizpůsobit se změnám tím, že bude zaměstnávat flexibilní a motivované zaměstnance.
- Snižovat potřebu organizace získávat zaměstnance z vnějších zdrojů ve chvíli, kdy je nabídka pracovních sil na trhu práce nedostatečná a to tím, že bude vytvářet strategie stabilizace a rozvoje zaměstnanců.
- Vytváření opatření, které by zlepšili využití pracovníků.

Rozhodujícím faktorem pro úspěšné naplnění potřeb organizace při dlouhodobém plnění jejích cílů jsou především lidé, kteří mají požadované kvality a dovednosti a schopnost organizace těchto kvalit v plné míře využít a dále je rozvíjet (Dvořáková, 2012).

## **1.2 Popis a specifikace pracovního místa**

Specifikaci pracovního místa předchází analýza, která představuje proces identifikace budoucí potřeby pracovních míst organizace a vyhodnocování dat o aktuálních pracovních místech.

Analýza pracovního místa je klíčová v rámci nábory nových a udržení stávajících zaměstnanců (Koubek, 2015). Na základě této analýzy organizace zajistí obsazení pracovních míst kvalitními zaměstnanci a dlouhodobě plánuje zajištění klíčových pozic v organizaci ať již z externích tak i interních zdrojů. Pro zajištění této funkce je správné vyhodnocení potřeb organizace na danou pozici, odpovídajících kvalit

daného zaměstnance na danou pozici a vhodná databáze obsahující informace o schopnostech vlastních zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Výstupem analýzy jsou zásadní dokumenty popisující požadavky na dané pracovní místo a tyto dokumenty jsou pracovníky personálních oddělení hojně využívány (Koubek, 2015).

Popis a specifikace pracovního místa je výsledkem analýzy, která kromě výše uvedeného získává údaje o volném pracovním místě (název, náplň práce, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti) a údaje o požadavcích na zaměstnance, kteří se o volné pracovní místo ucházejí (vzdělání, praxe, specifické znalosti a dovednosti). Popis pracovního místa poskytuje základní informace o dané pozici, o postavení pozice v organizační struktuře a o podmínkách na konkrétní pozici (Šikýř, 2016).

Aby byla pracovní nabídka přehledná a srozumitelná, je potřeba se rozhodnout, které z informací a charakteristik pracovního místa jsou nejdůležitější, aby umožnili uchazečům vytvořit si reálný obrázek o daném pracovním místě, a které z požadavků jsou tak důležité, že bez jejich splnění se uchazeč stává nevyhovujícím pro výkon práce. Některé méně podstatné požadavky je například možné splnit až v průběhu výkonu práce v rámci vzdělávání zaměstnanců (Koubek, 2015).

Požadavky na obsazovaná pracovní místa je možné rozdělit na (Koubek, 2015):

- Nezbytné – minimální potřebné požadavky, aby zaměstnanec zvládal vykonávat svěřenou pracovní činnost; včetně požadavků stanovených zvláštním právním předpisem (například minimální dosažené vzdělání).
- Žádoucí – zahrnují získané zkušenosti zaměstnance, které představují předpoklad, že zaměstnanec bude zvládat svěřenou činnost. Absence těchto vlastností nemá vliv na kvalitu svěřené práce.
- Vítané – představují větší potenciál využitelnosti zaměstnance v rámci svěřené činnosti. Absence těchto vlastností nemá vliv na kvalitu svěřené práce.
- Okrajové – nejsou nezbytné pro plnění pracovních povinností, lze je zajistit jiným způsobem.

### 1.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Průběh získávání nových zaměstnanců a volba vhodné metody jejich výběru se odvíjí od toho, zda bude uchazeč obsazován z vnitřních či z vnějších zdrojů.

Primárně, a pokud to situace umožňuje, by uchazeč měl být obsazen z vnitřních zdrojů. Jak ale již zmínil Armstrong (2007) ve svých publikacích, měl by uchazeč z vnitřních zdrojů mít stejné výchozí podmínky jako uchazeč z vnějších zdrojů.

Vnitřní (interní) zdroje jsou tvořeny zaměstnanci dané společnosti, vnějším (externím) zdrojem jsou všichni potenciální uchazeči o zaměstnání, kteří nejsou zaměstnanci dané společnosti (Mathis a kol., 2017).

#### Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců neboli interní, jsou pracovníci, kteří jsou uvolněni v důsledku organizačních změn společnosti či pracovníci, kteří profesně dospěli k tomu, aby vykonávali náročnější a kvalifikovanější práci než doposud. Dále mezi ně patří i pracovníci, kteří mají sami zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo (Koubek, 2015).

Mezi **výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů** patří například (Kociánová, 2010):

- Znalost uchazeče organizací;
- Nízké náklady na obsazení pozice;
- Pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků;
- Možnost kariérního postupu pro pracovníky;
- Pracovník zná organizaci a spolupracovníky;
- Rychlejší obsazení pozice.

Naopak **nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů** jsou například (Kociánová, 2010):

- Omezený výběr pracovníků;
- Pracovník nemá dostatečné vzdělání, praxi či celkovou kvalifikaci pro splnění náročnějších úkolů
- Povýšení pracovníka může negativně ovlivnit a narušit vztahy na pracovišti
- Často nutné náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníka
- Zamezení inovativních myšlenek a nápadů.

## **Vnější zdroje získávání zaměstnanců**

Mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců neboli externí, můžeme zařadit volné pracovní síly na trhu práce (uchazeče, kteří jsou registrovaní na úřadech práce), absolventy škol nebo jiných vzdělávacích institucí, zaměstnance z jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo je oslovila nabídka pracovní pozice. Dále sem také můžeme zařadit ženy v domácnosti (při mateřské dovolené), studenty, kteří hledají přivýdělek ke studiu nebo důchodce (Koubek, 2015).

**Výhodami získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů** jsou (Kociánová, 2010):

- Širší výběr pracovníků, kteří mohou lépe pokrýt požadavky a potřeby daného pracovního místa;
- Nový pracovník mívá velké pracovní nasazení a odhodlání;
- Pracovník může do společnosti vnést nové inovativní nápady a zkušenosti.

**Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů** jsou (Kociánová, 2010):

- Celkový proces získání nového pracovníka trvá déle;
- Vyšší náklady na obsazení pozice i dalšího proškolení a vzdělávání;
- Nový pracovník nezná společnost ani spolupracovníky;
- Zamezuje se možnost postupu stávajícího pracovníka;
- Vzniká určitá míra rizika, zda byl přijat vhodný pracovník;
- S přijetím nového pracovníka vzniká zátěž pro stávající pracovníky, kteří se mu po určitou dobu musí věnovat.

## **1.4 Metody získávání zaměstnanců**

Pro obsazení pracovních pozic existuje celá řada metod získávání zaměstnanců. Organizace se většinou neomezují pouze na jednu metodu, ale kombinují je, aby oslovili co největší množství potencionálních uchazečů vhodných pro obsazení pozice. Pro úspěšný náborový proces je nezbytné zvolení vhodné metody. Je tedy třeba věnovat tomuto procesu dostatek času. Na volbu metod má klíčový vliv množství finančních prostředků, které je organizace ochotná na celý proces uvolnit a také čas, ve kterém je potřeba pracovní pozici obsadit (Kociánová, 2010).

Nejčastěji používané metody (Koubek, 2015):

- Uchazeči se hlásí sami;
- Doporučení od současného zaměstnance;

- Vývěsky v organizaci nebo mimo ni;
- Letáky;
- Inzerce;
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- Přímé oslovení uchazeče;
- Spolupráce s úřady práce;
- Pracovní veletrh.

### **Uchazeči se hlásí sami**

Tato metoda funguje většinou u organizací, které mají na trhu práce dobrou pověst, nabízejí zajímavou a dobře ohodnocenou práci. Uchazeče zaujme prestiž, stabilita a firemní politika. Touto metodou organizace ušetří náklady na inzerci (Koubek, 2015).

Na druhé straně však tato metoda často zahlučuje personální oddělení organizací, neboť značné množství životopisů je neupotřebitelných (Kociánová, 2010).

### **Doporučení od současného zaměstnance**

Jedná se o metodu získávání zaměstnanců, při které stávající zaměstnanec doporučí svého známého na obsazovanou pozici. Tato metoda se poměrně často využívá v malých a středních organizacích, jde o poměrně levný způsob získávání zaměstnanců. Vychází z předpokladu, že zaměstnanec velmi dobře zná jednak doporučovaného uchazeče a jeho zkušenosti, ale také má dostatečné informace o obsazované pozici. Součástí této metody bývá finanční odměna pro zaměstnance, který vhodného uchazeče doporučil (Hroník, 2013).

### **Vývěsky a letáky**

Velmi specifickou metodou získávání zaměstnanců jsou vývěsky. Informují o volných pracovních místech a umísťují se na viditelná místa s velkou koncentrací lidí. Další možností je poté distribuce letáků, které může uchazeč získat na různých akcích nebo doručením do schránky. Pro získávání pracovníků na kvalifikované pozice tyto metody nejsou vhodné, využívají se primárně k oslovení studentů či absolventů. (Kociánová, 2010).

## **Inzerce v médiích**

Inzerce ve sdělovacích prostředcích, jako je například tisk, rozhlas či televize bývala poměrně úspěšnou a velmi rozšířenou metodou získávání zaměstnanců. Jde o poměrně univerzální způsob, jelikož se může použít na téměř jakoukoli pracovní nabídku v kterémkoli regionu či zahraničí. Výhodou této metody je rychlost, kterou se inzerce dostane k uchazečům, díky tomu si ji může všimnou široký okruh potenciálních uchazečů a zvýší se tak šance na úspěšné obsazení pozice. Naopak velkou nevýhodou jsou vysoké náklady na inzerci (Koubek, 2015). Organizace může pro inzerování využít personální agenturu nebo inzerovat sama.

Dle Armstronga (2007) by cílem inzerování mělo být:

- Upoutání pozornosti – inzerát, který organizace zveřejňuje by měl potenciální uchazeče zaujmout a zároveň vynikat mezi ostatními nabídkami;
- Vytvářet a udržovat zájem – inzerát musí detaily o pracovním místě a další informace sdělovat atraktivní a poutavou formou;
- Stimulovat akci – cílem inzerátu není pouze zaujmout svým obsahem, ale hlavně motivovat uchazeče k reakci na něj.

## **Internetová inzerce**

Inzerování na internetu (tzv. e-recruitment) je v dnešní době nejrozšířenější a nejvyužívanější metodou získávání zaměstnanců. Internetová inzerce osloví široký okruh potenciálních uchazečů a dá se využít v kterémkoli odvětví, od technických profesí až po manažerské pozice. Některé organizace zveřejňují nabídku volných pracovních místech přímo na svých webových stránkách v sekci „Kariéra“. Uchazeči si tak mohou sami projít nabídky, které je zajímají a získají tak celkovou představu o organizaci (Kociánová, 2010). Existuje řada internetových stránek a aplikací, jako například Jobs.cz, Práce.cz, Kariéra.cz, Profesia.cz a další, které se specializují na zprostředkování volných pracovních pozic, a to i v zahraničí. Další možností pro uchazeče je využití profesních databází, například Teamio.cz, ve kterých uchazeči zveřejní své životopisy. Personalisté zveřejněné životopisy procházejí a vyhodnocují, zda jsou vyhovující na požadovanou pracovní pozici, a pokud splňují daná kritéria, uchazeče kontaktují. Kontaktování ze strany personalistů probíhá telefonicky či e-mailem (Předvýchř.cz, 2023).



Ač se jedná o oblíbenou metodu ze strany organizací i uchazečů, pro personalisty znamená administrativní zátěž s ohledem na velké množství zveřejněných životopisů. Z tohoto důvodu organizace pro tuto metodu využívají služeb personálních agentur, na které tuto administrativní zátěž přenesou (Šikýř, 2016).

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Mnoho pracovních pozic je vhodných i pro studenty či absolventy, organizace proto často navazující spolupráci se vzdělávacími institucemi, která je oboustranně výhodná. Prostřednictvím organizací nabízejí školy svým studentům přístup k odborným praxím, projektům či stážím a firmy tak mohou získat přímý kontakt na talentovanější jedince a nabídnout jim spolupráci. Současně firmy mohou zapojit pedagogy, kteří v rámci spolupráce využijí své hluboké teoretické znalosti (Bělohlávek, 2016).

Nejčastěji se tato metoda využívá na vysokých školách a odborných učilištích. Podle požadovaného vzdělání na pracovní pozice se organizace zaměřují na konkrétní typy škol a jednotlivé obory vzdělávání (Koubek, 2015).

### **Přímé oslovení uchazeče**

Tato metoda se nejčastěji využívá při získávání pracovníků v menších organizacích. Její použití je vhodné jak při obsazování náročnějších a kvalifikovanějších pozic, tak i pro dělnická zaměstnání. Při využití této metody zaměstnavatelé apelují na své zaměstnance, aby sledovali ve svém okolí talentované a šikovné jedince, které by poté mohla organizace sama kontaktovat s konkrétní pracovní nabídkou. Velkou výhodou této metody jsou nízké náklady na inzerci a také fakt, že daní jedinci většinou disponují požadovanou odborností. Naopak nevýhodou této metody často bývá narušení vztahů mezi konkurenčními organizacemi, neboť může být chápána jako snaha o odlákání pracovníků (Koubek, 2015).

### **Spolupráce s úřady práce**

Jedná se o velmi levnou metodu, při které úřady práce bezplatně zprostředkovávají své služby jak uchazečům o zaměstnání, tak organizacím, které nabízejí volná pracovní místa. Nevýhodou této metody je omezený výběr uchazečů, kteří jsou na úřadech registrováni. Ve větší míře se jedná o osoby, které nejsou dostatečně kvalifikované nebo jsou obtížněji umístitelné na pracovní místa. Nezaměstnaní

uchazeči, kteří mají vyšší kvalifikaci dávají přednost jiným způsobům hledání zaměstnání (Koubek, 2015).

### **Sociální sítě**

Jednou z nejpoužívanějších metod v současnosti je využívání sociálních sítí jako jsou LinkedIn, Facebook nebo Instagram. Velkou výhodou této metody je oslovení širokého spektra potencionálních uchazečů. Na těchto sociálních sítích si mohou organizace vytvářet profily, pomocí kterých informují o volných pracovních místech nebo kontaktují vhodné uchazeče napřímo (Šikýř, 2016).

- **LinkedIn** představuje největší profesní síť, která je velkým pomocníkem personalistů a headhunterů, kteří zde mohou vyhledávat vhodné uchazeče na pracovní pozice a prostřednictvím této sítě je přímo oslovovat. Založení profilu je zdarma a založit si ho může jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel či personální agentura. Zaměstnanec zde získává reference o dosažených kvalitách od svých zaměstnavatelů či nadřízených pracovníků a současně zde může vyhledávat volné pracovní pozice. Zaměstnavatelé nebo personální agentury mohou prostřednictvím této sítě vytvářet příspěvky o volných pracovních místech. Součástí sítě LinkedIn jsou i diskuse a příspěvky týkající se tipů a rad pro uchazeče, jak se chovat například při přijímacích řízeních a pohovorech, a zároveň pro zaměstnavatele, jak motivovat své zaměstnance prostřednictvím širokého spektra zaměstnaneckých benefitů (Předvýběr.cz, 2023).
- **Facebook** je sociální síť, kterou je možné mimo jiné využívat i pro hledání zaměstnání nebo zveřejnění nabídky poskytování služeb. Existuje zde mnoho pracovních skupin, ve kterých mohou uživatelé této sítě lépe hledat volné pracovní pozice v určitých geografických oblastech, podle konkrétních typů zaměstnaneckých poměrů (např. brigády, dohody o provedení práce apod.) nebo specifických odvětvích, ať už se jedná o řemeslné a manuální práce nebo poskytování služeb.
- Pomocí **Instagramu** mohou zaměstnavatelé zveřejnit volné pracovní pozice, které se tak dostanou mezi potenciální uchazeče, kteří daného zaměstnavatele sledují. Toto může vést k tomu, že zaměstnavatelé získají vysoce motivovaného pracovníka, který organizaci zná a je mu z určitého důvodu sympatická.

## **Personální agentury**

Jedním z důvodů, proč si organizace zvolí metodu spolupráce s personálními agenturami, může být fakt, že tyto agentury velmi dobře znají situaci na trhu práce, mají větší zručnost ve vyhledávání potenciálních uchazečů a tvorbou efektivních inzerátů, a také mívají vlastní databáze uchazečů o zaměstnání. Personální agentury většinou nabízejí jak získání vhodných pracovníků, tak i jejich předvýběr. Jedná se však o poměrně nákladnou metodu získávání pracovníků a existují zde rizika nenalezení vhodného kandidáta, například pokud mezi organizací a personální agenturou nefunguje dostatečná spolupráce (organizace neposkytne dostatečné množství informací o nabízené pozici) (Bělohlávek, 2016). Agentury také často nedostávají zpětné vazby od organizací o tom, zda prezentovaný uchazeč splnil představy či se v organizaci odsvědčil. Dalším rizikem je snížení efektivnosti inzerátů, pokud se organizace rozhodne prostřednictvím agentury inzerovat anonymně, jelikož uchazeči často chtějí vědět o které organizaci se jedná (Koubek, 2015).

## 2 Výběr zaměstnanců

*„Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě (Šikýř 2014, s. 102)“.*

Výběr zaměstnanců je druhým krokem procesu obsazování volných pracovních míst, který navazuje na získávání zaměstnanců. Bývá finančně i časově náročný, ale je třeba věnovat tomuto procesu dostatečné množství času i prostředků. Při výběru se musejí brát v úvahu nejen odborné znalosti a požadavky na obsazované pracovní místo, ale také osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál, flexibilita a schopnost přispívat k vytváření týmové a organizační kultury a zdravých mezilidských vztahů (Koubek, 2015).

Proces výběru zaměstnanců se provádí pomocí zvolených metod a kritérií. Kritéria pro výkon práce na obsazovaném pracovní místě zaměstnavatel stanovuje podle vlastních potřeb, například dosažené vzdělání, odborná praxe, požadované znalosti, ale také podle zvláštních právních předpisů, které zahrnují například způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost nebo zdravotní způsobilost (Šikýř, 2012).

### 2.1 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců jsou specifickým postupem posuzování a vyhodnocování jednotlivých uchazečů o volné pracovní místo. Cílem tohoto zkoumání je dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je na danou pozici nejvhodnější. Existuje několik metod výběru zaměstnanců, ale žádná z nich nemůže zaručit úspěšnou a správnou volbu vybraného pracovníka. V praxi se proto často využívá kombinace těchto metod (Kociánová, 2010).

Mezi metody výběru zaměstnanců patří podle Šikýře (2014):

- Hodnocení životopisu;
- Výběrový pohovor;
- Testování uchazečů;
- Assessment Centre;
- Zkoumání referencí.

Při posuzování způsobilosti jednotlivých uchazečů o volné pracovní místo by měl být uplatňován pozitivní přístup. Zjišťovat jaké požadavky uchazeč splňuje a jaké jsou důvody pro přijetí uchazeče do organizace (Šikýř, 2010).

### **Hodnocení životopisu**

Hodnocení životopisu je univerzální metoda, která je použitelná jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Umožňuje posoudit, zda uchazeči splňují požadavky na obsazované pracovní místo a jsou tak vhodnými kandidáty, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procesům, především k výběrovému pohovoru. Jedná se tedy o jakousi přípravu na výběrový pohovor (Šikýř, 2016).

Podle Dvořákové (2007) se při hodnocení životopisu sleduje především:

- Kolikrát uchazeč měnil zaměstnavatele a vzdělávací instituce;
- Délka trvání pracovních poměrů u předchozích zaměstnavatelů;
- Ukončení studia;
- Důvody ke změnám zaměstnání;
- Shoda časových údajů v životopise s časovými údaji v pracovních posudcích;
- Kontinuita a cílevědomost.

### **Výběrový pohovor**

Při výběrovém pohovoru dochází k osobnímu setkání manažerů či personalistů s vybranými uchazeči o zaměstnání. Jedná se o nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, která umožňuje posoudit způsobilost a předpoklady pro výkon práce na obsazované pracovní místo. Cílem výběrového pohovoru je ověřit a doplnit informace o uchazečích, posoudit způsobilost a osobnost uchazečů, informovat uchazeče o organizaci a pracovní místě a na závěr zjistit představu uchazečů o zaměstnání (Šikýř, 2012).

Výběrové pohovory lze rozdělit podle struktury a množství účastníků (Koubek, 2015):

- **Individuální pohovor (1+1)** – nejběžnější metoda, při které je pohovor veden jedním z představitelů organizace. Umožňuje vytvořit otevřenější

atmosféru a hodnocení uchazeče může být subjektivní, díky jednomu názoru a pohledu. Využívá se při obsazování méně kvalifikované pozice.

- **Postupný pohovor** – jedná se o sérii několika pohovorů 1+1 s různými posuzovateli. Uchazeči mají možnost se lépe připravit na otázky a tím se poté může snižovat spontánnost jejich odpovědí.
- **Pohovor před komisí** – komise je tvořena větším počtem osob, většinou to bývá přímý nadřízený obsazovaného místa, personalista a zkušený psycholog. Tento typ pohovoru umožňuje objektivnější hodnocení, u uchazečů však může vyvolat stres a nervozitu. Nevýhodou komise je sklon k pokládání neplánovaných, nahodilých a opakujících se otázek z důvodu nedostatečné přípravy či špatné koordinace v průběhu výběrového řízení. Využívá se při obsazování náročnějších pracovních pozic.
- **Skupinový (hromadný pohovor)** – je tvořen skupinou uchazečů a jedním nebo více posuzovatelů. Skupinový pohovor umožňuje posouzení chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ale naopak zamezuje hlubšímu zhodnocení každého z nich. Tento typ bývá náročnější na přípravu a pozornost posuzovatele, jeho výhodou je však ušetření času.

Podle obsahu a míry strukturovanosti výběrového pohovoru je možné rozlišit (Koubek, 2015):

- **Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor** – jedná se o improvizaci, při které není stanoven postup, obsah, čas ani cíle pohovoru. Tento typ není příliš vhodný, jelikož může být posuzovatel ovlivněn prvním dojmem a k uchazeči přistupovat subjektivně. Umožňuje snadno sklouznout k osobním otázkám, které zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se k požadavkům na obsazované místo.
- **Strukturovaný (standardizovaný pohovor)** – předem připravený s pevně danými otázkami v pevném pořadí, které jsou položeny všem uchazečům a k hodnocení odpovědí slouží předem připravené modelové odpovědi. Tento typ pohovoru je efektivnější, přesnější a spolehlivější, jelikož snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zamezuje subjektivnímu přístupu k uchazečům a umožňuje jejich srovnatelnost.

Nevýhodou je obtížnější zhodnocení osobnosti uchazeče a nemožnost rozvíjet pohovor.

- **Polostrukturovaný pohovor** – jedná se o kombinaci strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru, která vychází z připravených okruhů otázek, které posuzovatel rozvíjí dle potřeby v průběhu pohovoru. Tento typ je velmi náročný na schopnosti posuzovatele, který musí být důkladně proškolen.

### **Testování uchazečů**

Výběrové testy nebo také testy pracovní způsobilosti se používají za účelem získání spolehlivějších a přesnějších informací o úrovni inteligence uchazečů, jejich osobnosti, znalostech, schopnostech a dovednostech, než jaké je možné získat z výběrových pohovorů (Armstrong, 2007).

Účelem psychologických testů je poskytnout celkový obrázek o schopnostech jednotlivých uchazečů. Psychologické posuzování uchazečů se používá nejčastěji u pozic středního managementu, vedoucích pozic a dále také u pracovníků, na které jsou kladeny určité psychické nároky. Testování a vyhodnocování výsledků, by měl provádět pouze kvalifikovaný a zkušený psycholog (Koubek, 2015).

Šikýř (2012) definuje tři základní typy testování uchazečů:

- **Testy inteligence** – umožňují posoudit duševní schopnosti uchazečů, testují verbální, numerické a abstraktní myšlení. Prověřují také krátkodobou paměť a odhalují rozdíly v intelektuálních schopnostech.
- **Testy osobnosti** – posuzují osobnostní charakteristiky uchazečů pro výkon obsazované pozice. Pro testování se používá dotazník, ze kterého lze zjistit dílčí charakteristiky a celková struktura osobnosti uchazeče.
- **Testy schopností** – posuzují specifické znalosti a dovednosti uchazečů pro výkon obsazované pozice. Testování je prováděno formou modelových situací, při kterých se pozoruje, jak uchazeč pracuje s informacemi, jak se rozhoduje, atd.

### **Assessment Centre**

Metoda Assessment Centre se používá pro posouzení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu zaměstnanců. Její využití je vhodné jak pro výběr pracovníků, tak i pro hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Tato metoda je

založena na zkoumání a posuzování chování uchazečů a jejich výsledků práce při individuálním i skupinovém řešení modelových situací a případových studií. Při plnění těchto situací a studií prokazují uchazeči jak odbornou způsobilost, tak rozvojový potenciál (Šikýř, 2016).

Tato metoda probíhá v rámci jednoho až dvou dnů mimo běžné pracoviště. Skupinu uchazečů, kterých je obvykle osm až deset, posuzují a zkoumají interní i externí hodnotitelé (personalisté, manažeři, psychologové). Výhodou této metody je souhrnné a objektivní posouzení uchazečů, naopak nevýhodou jsou vysoké náklady na přípravu (Šikýř, 2016).

### **Zkoumání referencí**

Reference o uchazeči lze získat od nadřízených a spolupracovníků z předchozích zaměstnání nebo od učitelů či spolužáků ze vzdělávacích institucí. Kontaktování těchto osob za účelem získání referencí je možné pouze se souhlasem uchazeče o zaměstnání. Reference se získávají pro bližší posouzení pracovních výsledků, chování uchazeče a jeho potenciálu. Při dotazování se zaměstnavatelé zpravidla ptají na povinnosti a úkoly zaměstnance, schopnosti, pracovní výsledky, motivaci a způsob řešení problémů (Šikýř, 2016).

## **2.2 Finální výběr nejlepšího uchazeče**

Zaměstnavatelé se při výběru nejvhodnějšího uchazeče zaměřují na otázky, zda je uchazeč schopen práci vykonávat a disponuje požadovanými schopnosti, je dostatečně motivován a má o pracovní místo zájem. Je také dobré zamyslet se, zda uchazeč i po osobní stránce zapadne do kolektivu a dokáže přispět k rozvoji organizace. Odpovědi slouží manažerům či personalistům jako podklad pro finální rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí uchazeče o zaměstnání. Za konečným rozhodnutím stojí vždy nadřízený budoucího zaměstnance (Šikýř, 2016).

Předpokladem pro správný výběr nejkvalitnějšího kandidáta je dodržování následujících zásad (Koubek, 2015):

- Uchazečům o zaměstnání poskytujeme dostatečně srozumitelné, jednoznačné, úplné a pravdivé informace o náplni a požadavcích na danou pracovní pozici;



- Při vyhodnocování kvalit jednotlivých uchazečů postupujeme v souladu s interními potřebami a požadavky na danou pracovní pozici, včetně požadavků stanovených zvláštními právními předpisy;
- V žádném případě nedochází k diskriminaci uchazečů o zaměstnání a omezování jejich práv na zaměstnání uplatňováním diskriminačních kritérií.

Na základě interních postupů, vyhodnocení kvalit všech kandidátů a při zachování výše uvedených zásad je vybrán nejvhodnější uchazeč. Tomu by poté měla být předána nabídka zaměstnání. Pokud ji přijme, následují další kroky (zejména podpis pracovní smlouvy) spojené s přijetím uchazeče do nového zaměstnání. V opačném případě by organizace měla nabídku učinit druhému nejvhodnějšímu kandidátovi. Pokud nabídku nepřijme žádný z vybraných kandidátů je nutné celý proces výběru znovu opakovat od samého počátku, což pro organizaci představuje vysoké administrativní náklady a proces výběru je pak neefektivní (Koubek, 2015). Proto je vhodné v rámci výběru zaměstnanců celý proces zbytečně neprodlužovat a reagovat pružně.

Organizace by také měla informovat uchazeče, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, případně se umístili na dalších místech, a ještě není vyloučeno, že by je mohla organizace dále oslovit. Pokud je reakce ze strany organizace zdlouhavá, existuje riziko, že potenciální kandidát přijme nabídku jiného zaměstnavatele v rámci právě probíhajícího výběrového řízení. Současně pokud organizace neúspěšným uchazečům žádným způsobem nesdělí výsledky výběrového řízení (respektive je neinformuje o jejich neúspěchu případně o důvodech zamítnutí) může neúspěšný kandidát poskytnout negativní zpětnou vazbu na organizaci (ať už v rámci sociálních sítí nebo v rámci svých kontaktů, což představuje výrazné riziko především u lokálních zaměstnavatelů v malých obcích). Tyto negativní reference mohou následně odradit další uchazeče od jejich účasti v rámci výběrových řízení této organizace (Předvýběr.cz, 2023).

### 3 Představení vybrané personální agentury

V následující kapitole je detailně představena vybraná personální společnost PŘEDVÝBĚR.CZ. Je zde popsána historie a aktivita společnosti, její zaměstnanci a celkový předvýběrový proces získávání kandidátů na různé pracovní pozice. Společnost PŘEDVÝBĚR.CZ byla pro zpracování praktické části této bakalářské práce vybrána z důvodu povinné odborné praxe, která byla v této společnosti absolvována. Tato stáž proběhla na pozici Personální konzultantky, trvala po dobu 6 měsíců a byla zařazena do 5. semestru studia na ŠKODA AUTO Vysoké škole. Použité materiály a informace jsou získané z interních dokumentů společnosti a také od vedení a ostatních zaměstnanců.

#### 3.1 PŘEDVÝBĚR.CZ

PŘEDVÝBĚR.CZ je česká personální společnost, která na trhu působí od roku 2008. Společnost se zaměřuje na předvýběr vhodných kandidátů na různé pracovní pozice, kdy uchazeče oslovuje prostřednictvím různých pracovních portálů, online databází, sociálních sítí (především LinkedIn a Facebook) a rozsáhlé interní databáze. Do obchodního rejstříku byla společnost zapsána 19. března 2008 (Předvýběr.cz, 2023).

Hlavní pobočka společnosti sídlí na adrese Praha 2, Na Kozačce 7, ostatní pobočky se nacházejí v Brně, Ostravě a v Brtnici. Na chodu společnosti se dohromady na všech pobočkách podílí přes 50 zaměstnanců (Předvýběr.cz, 2023).



Zdroj: Interní dokumenty společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ

*Obr. 1 Logo společnosti*

Organizační struktura společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ je rozdělena na obchodní a personální oddělení. Obchodní oddělení zahrnuje následující pozice (Předvýběr.cz, 2023; Řenčová 2022 – pracovala ve společnosti na stejné pozici):

- **Obchodní konzultant** – předmětem této činnosti je především získávání nových klientů, což zahrnuje aktivity týkající se prodeje služeb nabízených společností. Každý obchodní konzultant si buduje portfolio klientů, kterým v dlouhodobém horizontu nabízí stále širší spektrum služeb a vlivem pozitivních referencí získává další nové klienty. Další z hlavních kompetencí obchodních konzultantů je získávání zpětných vazeb od klientů na doporučené kandidáty. Aktuálně je ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ zaměstnáno 13 obchodních konzultantů.
- **Obchodní asistent/Telesales** – hlavním úkolem obchodních asistentů je aktivní podpora obchodního týmu při akvizici potenciálních klientů, pro které by mohly být služby společnosti přínosem v rámci jejich interních náborů. Další činností obchodních asistentů je sjednávání a organizace osobních či online schůzek obchodních konzultantů s klienty. Kontakty na tyto klienty aktivně získávají v rámci interních databází nebo monitoringem pracovních portálů. Aktuálně tuto funkci zajišťují 3 zaměstnanci.
- **Key account manager/ka** – podstatou činnosti key account managera je zejména prohlubovat a zefektivňovat spolupráci s klíčovými klienty. Key account manager je vrcholná pozice v rámci obchodního oddělení a lze jí dosáhnout pouze na základě nadstandardních pracovních výsledků. V současné době společnost Předvýběr zaměstnává 3 key account managery.

Na personálním oddělení pracují zaměstnanci na pozicích (Předvýběr.cz, 2023):

- **Personální konzultant** – zaměstnanci na této pozici jsou zodpovědní především za vyhledávání potenciálně vhodných kandidátů, které následně telefonicky kontaktují. V rámci telefonického pohovoru si personální konzultanti ověřují informace uvedené v životopise a dále zjišťují, zda nalezení kandidáti splňují požadavky na konkrétní pozice zadané klientem. Mezi další pracovní náplň patří inzerování pracovních pozic na různé

pracovní portály a sociální sítě, reporting klientům a v neposlední řadě spolupráce s obchodními konzultanty při zpracovávání jednotlivých pracovních pozic. Na této pozici společnost nejčastěji zaměstnává studenty vysokých škol, kterým umožňuje práci na částečný úvazek. V současné době je na všech pobočkách zaměstnáno 30 personálních konzultantů.

- **Teamleader** – hlavním úkolem teamleadera je vedení a motivace svěřeného týmu personálních konzultantů. V jeho kompetenci je dále vedení konzultantských porad, organizování školení, hodnocení a dohled nad prací jednotlivých členů týmu. Má na starosti zajištění dostatečných pracovních kapacit personálních konzultantů, aby společnost PŘEDVÝBĚR.CZ byla schopna plnohodnotně uspokojit požadavky svých klientů. Činnost teamleadera zajišťují v současné době 5 zaměstnanců.
- **Researcher** – jeho hlavní náplní je vyhledávání životopisů potenciálních kandidátů v interních a externích databázích. Nalezené životopisy poté předá danému konzultantovi, který danou pozici zpracovává a ten je následně zhodnotí a pokud jsou vyhovující, sám tyto kandidáty kontaktuje a provede s nimi předvýběrový telefonický pohovor.

Společnost PŘEDVÝBĚR.CZ nemá vlastní IT oddělení, a proto využívá služeb společnosti INSTE, externího dodavatele, který zprostředkovává kompletní IT služby jako například správu počítačových sítí nebo servis firemních počítačů. Jelikož společnost PŘEDVÝBĚR.CZ považuje komunikaci za klíčovou a velmi důležitou, svěřila ji společnosti e.vox, která udržuje vztahy s novináři, píše tiskové zprávy, články a newslettery pro klienty a zájem o práci. Dále organizuje HR workshopy, HR snídaně a další záležitosti týkající se marketingu a public relations (Předvýběr.cz, 2023). Sociální sítě společnosti jako je Facebook, Instagram nebo LinkedIn má na starosti Social Media Specialist, který je také součástí obchodního týmu společnosti.

### 3.2 Metody získávání kandidátů

Společnost PŘEDVÝBĚR.CZ používá v tomto procesu několik metod, které se osvědčily jako fungující při získávání potenciálních uchazečů pro klienty společnosti. Při hledání kandidátů na různé pracovní pozice se však personální konzultanti neomezují pouze na jednu z těchto metod, ale používají veškeré

dostupné zdroje, aby zvýšili šance na úspěšnou kampaň a zajistili tak spokojenost klienta, který vybraného kandidáta do své společnosti obsadí.

### **Inzerce na pracovních portálech**

Nejvíce využívanou metodou získávání kandidátů ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ je zveřejnění inzerátů na webových stránkách. Nejvíce jsou využívány následující webové stránky (Předvýběr.cz, 2023):

- Predvyber.cz;
- Jobs.cz;
- Práce.cz;
- Jobdnes.cz;
- Dobrá práce.cz;
- Superkariera.cz;
- Profesia.cz;
- Vimvic.cz;
- Easyprace.cz;
- Annonce.cz;
- Personalka.cz.

V případě, kdy inzerovaná pozice uchazeče osloví, je možné na inzerát okamžitě reagovat prostřednictvím tlačítka „Odpovědět“. Následně je po uchazeči požadováno, aby vyplnil formulář s kontaktními údaji. Současně s tímto formulářem je potřeba zaslat uchazečův životopis, dobrovolnou přílohou je průvodní/motivační dopis.

Veškeré pozice (včetně interních), které jsou obsazovány společností PŘEDVÝBĚR.CZ, lze dohledat přímo na webových stránkách společnosti v sekci Nabídka práce. Sekce inzerovaných pozic společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ je koncipována stejně jako na pracovních portálech a na zveřejněné inzeráty lze okamžitě odpovědět prostřednictvím výše zmíněného formuláře (Předvýběr.cz, 2023).

### **Sociální sítě**

Sociální sítě jako LinkedIn, Instagram a Facebook jsou dalším zdrojem získávání kandidátů na pracovní pozice, které společnost PŘEDVÝBĚR.CZ využívá.

Zatímco Facebook a Instagram jsou využívány spíše pro sdílení obsahu, novinek, článků nebo rozhovorů, síť LinkedIn používají personální konzultanti pro vyhledávání potenciálních kandidátů a vystavování inzerce. Každý z konzultantů má na této síti vytvořený vlastní profil, prostřednictvím kterého oslovuje kandidáty s různými pracovními nabídkami. LinkedIn se používá při hledání jak kvalifikovaných uchazečů, kteří již mají zkušenosti v daném oboru, tak i pro absolventy škol, kteří hledají své první zaměstnání. Konzultanti mohou tuto síť využít při hledání téměř jakékoli pozice, od obchodní, administrativní, technickou až po výrobní, a především pak IT pozice. Při vystavování inzerce na LinkedIn je potřeba profil pozice zkrátit, aby uchazeče neodradil, ale důležité je naopak vyzdvihnout pracovní benefity, které uchazeče přilákají. Zajímavým způsobem, jak pracovní nabídku mezi ostatními příspěvky zviditelnit je přiložit poutavou fotografií nebo obrázek. Díky počtu navázaných spojení, který má každý z konzultantů na svém profilu a také sdílení příspěvku od ostatních kolegů, má tak vystavená inzerce větší dosah mezi uchazeči, a tím se zvýší šance na nalezení vhodného kandidáta na danou pracovní nabídku (Interní dokumenty společnosti).

### **Externí a interní databáze**

Využití těchto databází je ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ nejvyužívanější metodou získávání kandidátů. Pokud personální konzultant hledá potenciální kandidáty na pracovní pozice, aktivně pracuje s těmito databázemi. V interní databázi CRM má společnost v tuto chvíli evidováno přes 83 000 kandidátů. Každý z těchto kandidátů má vytvořenou tzv. kartu kandidáta ve které jsou uvedeny jeho osobní údaje, dosažené vzdělání, jazykové znalosti a informace o jeho zaměstnáních a pracovních zkušenostech. Do karty kandidáta jsou také zaznamenány jednotlivé pozice, se kterými byl kandidát osloven. V případě, že některou z pozic kandidát odmítne, do poznámek se uvede důvod odmítnutí a také jeho profesní i platová představa, aby byl příště osloven s co nejrelevantnější pracovní nabídkou. Důležité je zmínit, že karta je kandidátovi založena pouze pokud si přeje být osloven s pracovními nabídkami a potvrdí souhlas se zpracováním osobních údajů GDPR. Výhodou interní databáze je velké množství informací a požadavků jednotlivých kandidátů, které je možné do jejich karet vkládat a dále s nimi pracovat. Kandidáti již také znají službu společnosti a vědí jaké jsou postupy při výběrovém řízení na pracovní pozice. Interní databázi se personální konzultanti snaží průběžně

aktualizovat a zjišťovat, zda kandidáti již našli nové zaměstnání nebo práci stále hledají. Aktualizace je však časově náročná a z důvodu nízkého počtu personálních konzultantů je téměř nemožné obvolat veškeré evidované kandidáty (Interní dokumenty společnosti).

V externích databázích jako například Teamio.cz, Profesia.cz nebo Životopisy.cz si vystavují životopisy uchazeči, kteří hledají nové zaměstnání. Díky klíčovým slovům a filtrům mohou personální konzultanti nalézt vhodné životopisy a kandidáty poté emailem nebo telefonicky kontaktovat s konkrétní pracovní nabídkou. Uchazeči, kteří mají zveřejněné své životopisy mohou uvést obor či pozici na které chtějí pracovat, dále lokalitu nebo platovou představu. Využití databází je poměrně úspěšnou metodou, jelikož uchazeči nové zaměstnání aktivně hledají a jsou připraveni, že je společnosti či personalisté kontaktují s konkrétními nabídkami (Interní dokumenty společnosti).

### **Doporučení od současného zaměstnance**

Jednou z dalších metod, která je ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ využívána, je doporučení od současného zaměstnance. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jedná se o levnější a rychlejší způsob nalezení vhodného kandidáta. Tato metoda se používá jak pro nábor zaměstnanců přímo do společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ (například na pozici personálního konzultanta) tak i pro získávání kandidátů pro klienty společnosti.

Předpokladem pro tuto metodu je fakt, že stávající zaměstnanec doporučí do společnosti pouze takového jedince, u kterého si je vědom vhodných kvalit pro výkon dané práce. Současně je potřeba, aby stávající zaměstnanec byl ve společnosti spokojený, tedy poskytl pozitivní reference a společnost měla dobré jméno na trhu práce, což významně podpoří zájem doporučovaného jedince o pracovní pozici. Obvykle jsou zaměstnanci k tomuto doporučení motivováni mimořádnými finančními odměnami (Interní dokumenty společnosti).

### **3.3 Proces náboru prostřednictvím společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ**

Společnost se v rámci předvýběrového procesu snaží získat a oslovit co nejvíce potencionálních kandidátů pro své klienty. Celý proces obnáší několik kroků, na kterých se podílí jak obchodní, tak i personální oddělení společnosti.

## 1. Podpis smlouvy

Prvním krokem celého náborového procesu je potřeba klienta obsadit pracovní místo ve své společnosti. Obchodní konzultant si společně s klientem domluví osobní nebo online schůzku, kde proberou podmínky celé spolupráce. Klient poté obchodnímu konzultantovi představí hledanou pozici, stanoví specifikace a požadavky, které kandidáti musí splňovat a další informace. Pokud se domluví na spolupráci, následuje podpis smlouvy a obchodní konzultant poté zadá danou pozici ke zpracování.

## 2. Zadání pozice do systému a vystavení inzerce

Jakmile je faktura za objednávku (hledanou pozici) zaplacená, pozice je zadána do interního systému CRM, kde je následně přiřazen personální konzultant, který bude tuto pozici zpracovávat. Součástí služby společnosti PŘEDVÝBER.CZ je inzerování hledané pozice na výše zmíněných pracovních portálech. Personální konzultant vystaví profil inzerované pozice na tyto portály, zařadí pozici do správného oboru (například IT, administrativa, obchod), uvede specifikace dané pozice (například IČO, HPP, DPP, lokalitu, benefity) a pokud si klient přeje uvést mzdu, konzultant ji pro uchazeče zveřejní, v opačném případě zůstane skrytá (Interní dokumenty společnosti).

## 3. Vyhledávání kandidátů

Poté co jsou personálnímu konzultantovi přiřazeny požadované pozice, může začít s vyhledáváním kandidátů. Pro hledání se využívají veškeré dostupné metody jako jsou externí a interní databáze, sociální sítě a vystavená inzerce. Většina konzultantů si nejprve zkontroluje, zda se na hledanou pozici nepřihlásili prostřednictvím inzerce nějakí kandidáti sami. Pokud ano, začne tyto zaslané životopisy zpracovávat a když vyhodnotí, že se jedná o vyhovující kandidáty, uloží je do interního systému CRM. Následně pokračuje s hledáním uchazečů v externí či interní databázi. Pomocí klíčových slov, profesních oborů a lokalit může personální konzultant v těchto databázích selektovat zveřejněné životopisy a ulehčit si tak hledání vhodných kandidátů. Nalezené kandidáty, které personální konzultant uzná jako vyhovující a odpovídající na hledanou pozici, opět uloží do interního systému CRM. Pokud se jedná o náročnou pozici, na kterou se nedaří najít téměř žádní vhodní kandidáti anebo chce personální konzultant pouze zvýšit šance



na nalezení vhodných kandidátů, přichází na řadu sociální sítě, především LinkedIn. Na této síti personální konzultant opět pomocí klíčových slov, profesních oborů a lokalit, vyhledává potencionální kandidáty. V případě nalezení vhodných profilů jim konzultant zašle inzerovanou pozici do zpráv nebo e-mailu. Výhodou této sociální sítě je rychlá zpětná vazba od oslovených kandidátů. Personální konzultant většinou do pár dní obdrží odpověď s vyjádřením, jestli má oslovený kandidát o pozici zájem a chce se účastnit výběrového řízení nebo ne (Interní dokumenty společnosti).

#### 4. Ukládání kandidátů do interního systému CRM

Každému nalezenému kandidátovi, kterého konzultant vyhodnotí jako vhodného a vyhovujícího na konkrétní pracovní pozici, je založena v interním systému CRM tzv. karta kandidáta. Tato karta obsahuje osobní údaje (například jméno, příjmení, adresu, kontaktní údaje, atd.), dosavadní profese, profesní obory, nejvyšší dokončené vzdělání a další uchazečovi znalosti. Dále je potřeba, aby personální konzultant do této karty nahrál životopis kandidáta a zaslal souhlas se zpracováním osobních údajů GDPR. Pokud interní databáze CRM nalezeného kandidáta obsahuje, znamená to, že s ním byli v předchozích obdobích projednávány jiné pracovní nabídky. V takovém případě se karta kandidáta znovu nevytváří.

V kartách kandidáta jsou také uvedeny informace o dalších pozicích, se kterými byl kandidát osloven. V případě, že tyto nabídky odmítne, uvádí se do jeho karty důvod odmítnutí, případně jiné profese, na které by se kandidát rád zaměřil. Dále se zde uvádí platová představa kandidáta, hledaná lokalita nebo informace o jeho dalších dovednostech. Jelikož se společnost PŘEDVÝBĚR.CZ snaží interní databázi aktualizovat, ve chvíli, kdy personální konzultant zjistí, že některý z uložených kandidátů již nové zaměstnání našel, změní se jeho stav v kartě na „Má práci“. A pokud byl prostřednictvím společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ na některou z hledaných pozic klientem do jeho společnosti obsazen, změní se jeho stav na „Byl přijat“ (Interní dokumenty společnosti).

Údaje o nově vkládaném kandidátu

**ID interní**

**Úvazek**

**Status**

**Profese**

**Telefon**

**Dosažené vzdělání**

**Upřesnění vzdělání**

**Příjmení**

**Křestní jméno**

**Jazyk a jeho úroveň**

**Upřesnění jazyk**  
 použijte čárku, jako oddělovač

**Město**

**Kraj**

**Přezkoušený jazyk**

**E-mail - primární adresa / nesmí být v našetřávací**

**E-mail druhý**

**Dovednosti**  
 Doplnit z nabídky // klávesa CTRL - vícenásobný výběr

**Zvolte obory činnosti kandidáta**

Administrativa Auto-Moto Bankovníctví a finanční služby Cestovní ruch a ubytování Doprava, logistika a zásobování Ekonomika a podnikové finance  
Elektrotechnika a energetika Farmacie Gastronomie a pohostinství Chemický průmysl IS/IT: Konzultace, analýzy a projektové řízení IS/IT: Správa systémů a HW  
IS/IT: Vývoj aplikací a systémů Kultura, umění a tvůrčí práce Kvalita a kontrola jakosti Management Marketing Média, reklama a PR Nákup  
Ostraha a bezpečnost Personalistika a HR Pojišťovnictví Potravinářství Právní služby Prodej a obchod Řemeslné a manuální práce Služby  
Státní a veřejná správa Stavebnictví a reality Strojrenství Technika a vývoj Telekomunikace Věda a výzkum Vydavatelství, tisk a polygrafie  
Výroba a průmysl Vzdělávání a školství Zákaznický servis Zdravotnictví a sociální péče Zemědělství, lesnictví a ekologie

**Zadavatel záznamu Adéla Rottenbergová**

Zdroj: Interní dokumenty společnosti PŘEDVÝBĚŘ.CZ

## Obr. 2 Karta kandidáta

### 5. Předvýběrový telefonický pohovor s nalezenými kandidáty

Při telefonickém pohovoru je úkolem personálního konzultanta posoudit, zda nalezený kandidát splňuje požadavky na danou pozici a je tak vhodným kandidátem, který může být prezentován klientovi společnosti. V případě že je ze strany klienta vyžadována jazyková vybavenost je tato skutečnost ověřována v rámci předvýběrového telefonického pohovoru. V případě, že kandidát dosahuje požadovaných kvalit a má zájem o nabízenou pozici, je jeho životopis společně s reportem zaslán danému klientovi, který pozici obsazuje. Kandidát je personálním konzultantem obeznámen s dalšími kroky výběrového řízení a na jeho e-mail mu jsou zaslány odkazy na danou společnost a inzerovanou nabídku (Interní dokumenty společnosti).

Dobrý den, paní Nováková

na základě našeho telefonického rozhovoru Vám zasílám odkaz na společnost: <https://www.XY.cz/>

Na našich internetových stránkách pak naleznete znění inzerátu na zmiňovanou pozici: <https://www.predvyber.cz/cs/nabidky-prace/senior-pravni-asistent/1603599464>

Váš životopis budu prezentovat do společnosti a veškeré další aktivity spojené s výběrovým řízením jsou již zcela v jejich kompetenci.

S pozdravem

**Adéla Rottenbergová** | Personální konzultantka | **PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.** | Na Kozačce 7/1289 | 120 00 Praha 2 | mobil **+420 723 813 082** | [adela.rottenbergova@predvyber.cz](mailto:adela.rottenbergova@predvyber.cz) | [www.predvyber.cz](http://www.predvyber.cz)

Personální agentura jinak!



Zdroj: Vlastní zdroj, 2022.

### ***Obr. 3 Potvrzující e-mail***

V případě, že kandidát některé požadavky nesplňuje, nebo ho pozice nezaujala a nechce se tak účastnit výběrového řízení, jsou tyto informace o zamítnutí zapsány do jeho karty. Pokud má kandidát zájem, personální konzultanti ho dále kontaktují s jinými a vhodnějšími pracovními nabídkami.

#### **6. Sepsání reportu a zaslání klientovi**

O každém vyhovujícím kandidátovi sepisuje personální konzultant report, do kterého uvede základní informace o uchazeči jako je nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti, jeho znalosti a dovednosti. Report dále obsahuje důvod ukončení spolupráce v posledním zaměstnání, okamžik nástupu u nového zaměstnavatele a platové očekávání kandidáta na danou pozici. Následně je tento report společně s životopisem zaslán obchodnímu konzultantovi, který jej zkontroluje a poté prezentuje danému klientovi, se kterým přímo komunikuje.

#### **7. Zhodnocení kandidátů a zpětná vazba**

V průběhu celé kampaně, která obvykle trvá 4-8 týdnů komunikují obchodní konzultanti s klienty, aby zjistili zpětnou vazbu na prezentované kandidáty a další informace o průběhu výběrového řízení. Zasláné kandidáty si klienti sami zhodnotí a pokud mají o některé z nich zájem, kontaktují je s termínem na osobní pohovor. V některých případech domlouvají termíny osobních pohovorů personální konzultanti. Pokud některé kandidáty klient shledá jako nevyhovující, informuje o tom obchodního konzultanta prostřednictvím zpětné vazby. Ten poté důvody

zamítnutí konzultuje s personálním konzultantem, aby při dalším hledání cílil na vhodnější kandidáty. Jestliže se podaří některého z prezentovaných kandidátů do společnosti obsadit, kampaň se úspěšně ukončuje a personálnímu konzultantovi, který daného kandidáta našel, náleží finanční odměna (Interní dokumenty společnosti).

Cílem společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ je udržování dlouhodobých obchodních vztahů, proto je potřeba pravidelně s klienty komunikovat a zjišťovat aktuální stav v jejich společnosti. A pokud zrovna náborový proces probíhá a klienti nové zaměstnance hledají, obchodní konzultanti jim mohou znovu nabídnout služby společnosti a pomoci jim s nalezením nových zaměstnanců. V ideálním případě se pak klienti na společnost PŘEDVÝBĚR.CZ sami obracejí s dalšími pracovními pozicemi, které potřebují obsadit. Pokud jsou klienti se službami společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ spokojeni, mohou společnosti poskytnout kladné recenze případně jejich služby dále doporučit.

## 4 Empirický výzkum

Tato kapitola se zabývá výzkumem ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ. V rámci výzkumu budou analyzovány procesy a postupy využívané ve společnosti, zejména pak metody, které společnost PŘEDVÝBĚR.CZ používá pro získávání kandidátů. Kapitola dále obsahuje metodologii výzkumu, výzkumné otázky a vzorek zkoumání. S ohledem na dosažené výsledky výzkumu budou navržena opatření na zlepšení a zefektivnění procesů ve společnosti. Pro provedení výzkumu byl vytvořen dotazník, jehož cílem bylo nalézt odpovědi na výzkumné otázky.

### Výzkumné otázky

Podle Kociánové (2010) je nezbytně nutné zvolení vhodné metody získávání kandidátů, která může mít vliv na úspěšné obsazení pracovních pozic. Je tedy nutné věnovat tomuto procesu dostatečné množství času. Společnosti se ve většině případů neomezují pouze na jednu metodu, ale kombinují je. Stejný postup používá i společnost PŘEDVÝBĚR.CZ, která pro získávání kandidátů využívá několik dostupných metod. Touto problematikou se bude zabývat následující výzkumná otázka: „Jaké metody získávání kandidátů se ve společnosti nejčastěji používají? A která z těchto metod je nejefektivnější?“

Jednou z metod získávání zaměstnanců je spolupráce se vzdělávacími institucemi. Prostřednictvím nabídek od společností mohou studenti či absolventi získat přístup k odborným praxím, projektům či stážím. Spolupráce je oboustranně výhodná, jelikož společnosti mohou získat přímý kontakt na talentované jedince, naopak studenti či absolventi mohou získat praxi a zkušenosti v oboru (Bělohlávek 2016). Mají však juniorní kandidáti a absolventi dostatečné možnosti uplatnění na trhu práce? Tímto se bude zabývat druhá výzkumná otázka: „Jaké mají juniorní kandidáti/absolventi možnosti uplatnění na trhu práce?“

### Metodologie výzkumu

Pro analýzu využívaných postupů a procesů ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ a následné navržení vhodných opatření na zefektivnění těchto procesů bylo použito dotazníkové šetření. Tato metoda byla zvolena, jelikož umožňuje oslovení většího počtu osob a každý ze zúčastněných respondentů může otevřeně a anonymně odpovědět na jednotlivé otázky. Jelikož je cílem tohoto šetření analýza procesu získávání a oslovování kandidátů ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ, tato metoda byla

vyhodnocena jako nejvhodnější. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím webové stránky Survio.cz, obsahuje celkem 14 otevřených i uzavřených otázek z nichž se první 3 otázky zaměřují na charakteristiku respondentů. Poslední otázka umožňuje respondentům vyjádřit jejich návrhy a nápady na zlepšení procesů ve společnosti. Tyto návrhy jsou detailně rozebrány v následující kapitole. Veškeré odpovědi jsou anonymní a slouží pouze po účely této práce. Kompletní dotazník je přiložen v Příloze 1.

### **Vzorek zkoumání**

Dotazníkového šetření se účastnili pouze zaměstnanci společnosti, kteří pracují na pozici personální konzultant/ka, jejichž náplní práce je především získávání a aktivní vyhledávání potencionálních kandidátů na pracovní pozice. Celkem se zúčastnilo 21 z celkových 30 konzultantů.

Personální konzultanti byli rozděleni v závislosti na jejich věku do 4 skupin. Nejvíce konzultantů bylo ve věkové skupině 21–30 let a to konkrétně 13 zaměstnanců. Druhou nejpočetnější skupinou bylo věkové rozpětí 31–40 let. Tato skupina obsahovala 6 konzultantů. Zbývající 2 konzultanti byli ve věkové skupině 41 a více. Společnost nezaměstnává konzultanty mladší 20 let.

Nejvyšší dosažené vzdělání u většiny dotazovaných je středoškolské s maturitou, celkem 17 zaměstnanců. Vysokoškolského vzdělání dosáhli 4 respondenti. Z celkového počtu 21 dotazovaných respondentů je 15 z nich zaměstnáno na HPP a zbylých 6 na DPP.

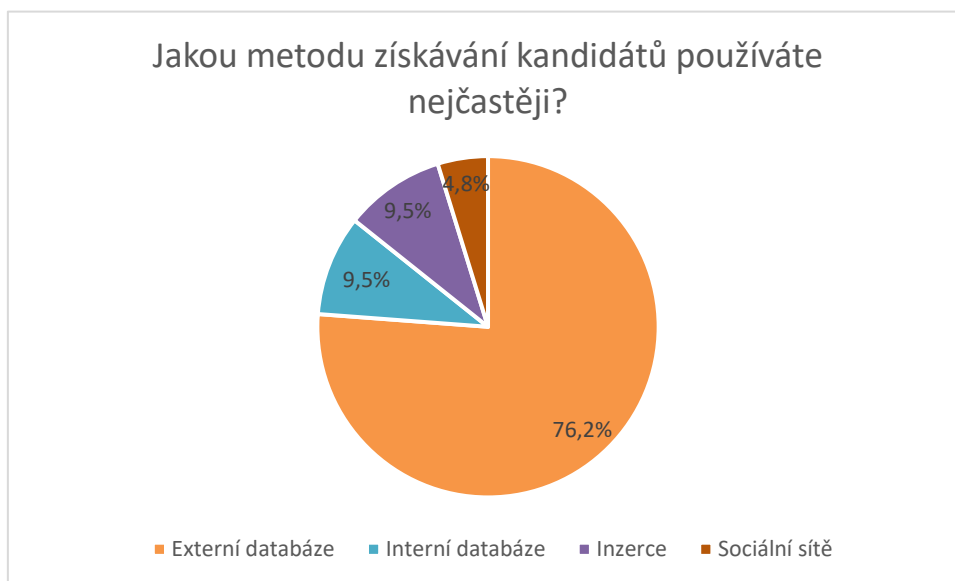
### **4.1 Interpretace jednotlivých otázek**

V této podkapitole jsou popsány jednotlivé otázky dotazníkového šetření a rozebrány odpovědi od dotazovaných respondentů.

#### **4. Jakou metodu získávání kandidátů používáte nejčastěji?**

Externí databáze, jako je například Teamio.cz, Profesia.cz nebo Životopisy.cz, pro vyhledávání kandidátů nejčastěji používá 16 respondentů. Jako druhá nejvyužívanější metoda byla zvolena interní databáze a inzerce, pro každou z těchto metod shodně hlasovali 2 respondenti. Nejméně používanou metodou jsou sociální sítě (LinkedIn), pro kterou hlasoval pouze jeden respondent. Důvodem může být fakt, že LinkedIn je používán spíše pro hledání kandidátů na IT či více

kvalifikované pozice. Pro hledání například řemeslných pozic se tato profesní síť příliš nevyužívá.

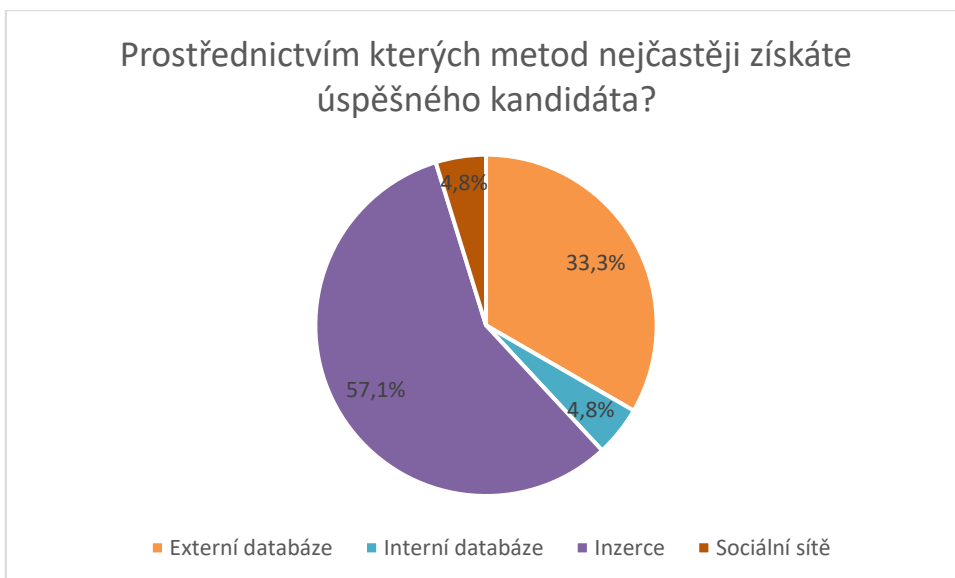


Zdroj: Vlastní šetření, 2022.

**Obr. 4 Nejčastěji používané metody získávání kandidátů**

## 5. Prostřednictvím kterých metod nejčastěji získáte úspěšného kandidáta?

Nejvíce respondentů uvedlo, že kandidáta, který úspěšně projde všemi koly výběrového řízení a nastoupí do nového zaměstnání, získají prostřednictvím reakcí na inzerci. Dohromady tak odpovědělo 12 respondentů. To je dáno především tím, že kandidáti, kteří se sami na inzerci přihlásí tak projeví o danou pozici zájem a znají přesné specifikace pracovní nabídky. Druhou nejúspěšnější metodou je externí databáze, pro kterou hlasovalo 7 respondentů. Nejméně úspěšných kandidátů konzultanti získávají prostřednictvím interní databáze a sociálních sítí, pro každou z těchto metod hlasoval pouze jeden respondent.



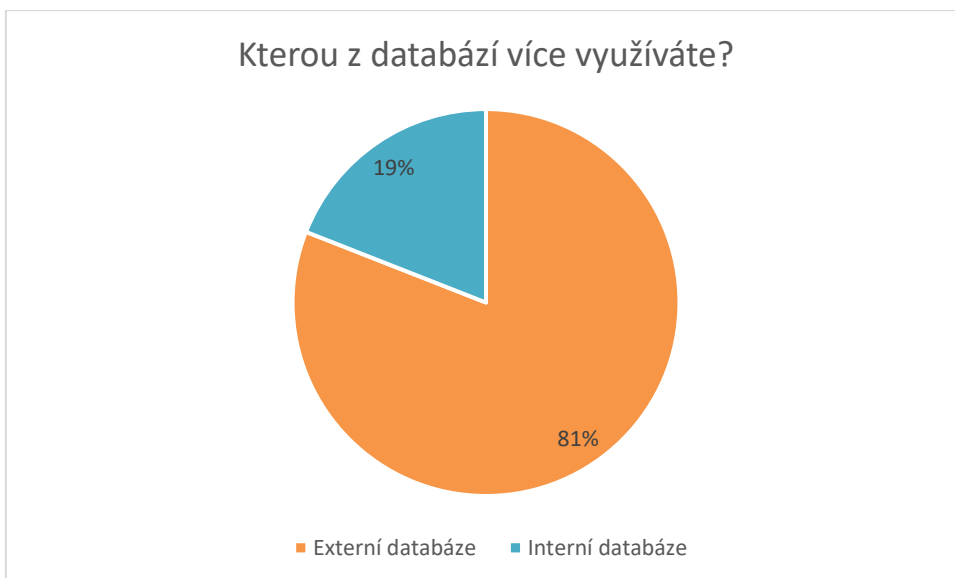
Zdroj: Vlastní šetření, 2022.

**Obr. 5 Nejúspěšnější metody získávání kandidátů**

## 6. Kterou z databází více využíváte? Odpověď zdůvodněte.

Pro vyhledávání potencionálních kandidátů využívají personální konzultanti častěji externí databáze, celkem tuto možnost zvolilo 17 konzultantů. Naopak interní databázi pro vyhledávání kandidátů preferují 4 konzultanti. Na základě odpovědí bylo zjištěno, že největším benefitem interní databáze pro konzultanty představují podrobné poznámky a informace o jednotlivých kandidátech, které ostatní kolegové zapisují do karet kandidátů. Tyto informace mohou konzultantům pomoci s výběrem vhodného kandidáta, který odpovídá požadavkům na danou pozici. Respondenti, kteří preferují externí databáze, odůvodnili svoji volbu tím, že v těchto databázích naleznou aktuální životopisy kandidátů, kteří v danou chvíli nové zaměstnání aktivně hledají. Druhou z nejčastějších odpovědí je lepší možnost filtrování životopisů pomocí klíčových slov, které interní databáze tolik neumožňuje.





Zdroj: Vlastní šetření, 2022.

**Obr. 6 Nejčastěji používané databáze**

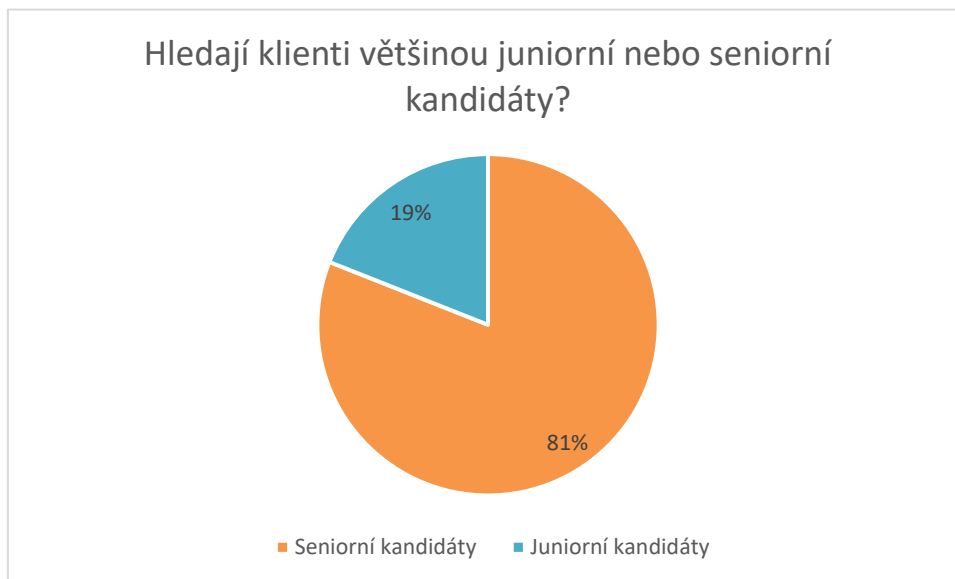
### **7. Kolik reakcí na inzerci průměrně na každou pozici dostáváte? Kolik z nich je použitelných (odpovídá požadavkům)?**

Většina respondentů odpověděla, že počet reakcí je velmi individuální a odvíjí se od dané pracovní nabídky. Například na pozice do obchodního, marketingového nebo administrativního oboru bývá větší množství reakcí než do technických oborů nebo státní sféry. Respondenti uvedli, že v průměru dostávají na pozice 5-10 reakcí na inzerované pracovní nabídky. Avšak relevantní a použitelné jsou v průměru 2-3 reakce týdně. Kandidáti často na nabídky reagují i když nesplňují veškeré požadavky na dané pozice. V takovém případě je úkolem personálního konzultanta rozhodnout, zda může být kandidát vhodným uchazečem na dané pracovní místo, i když pro výkon dané profese nesplňuje veškeré požadavky zadané klientem nebo zda je nezbytné kritéria dodržet.

### **8. Hledají klienti většinou juniorní nebo seniorní kandidáty?**

Celkem 17 konzultantů se shodlo na tom, že klienti společnosti PŘEDÝBĚR.CZ ve většině případů hledají do svých společností seniorní kandidáty, kteří již mají zkušenosti v oboru. Naopak 4 respondenti uvedli, že častěji vyhledávají juniorní kandidáty nebo čerstvé absolventy středních nebo vysokých škol. V některých případech klienti v průběhu kampaně se svými požadavky na senioritu kandidátů

sleví a umožní tak personálním konzultantům vyhledávat a oslovovat i juniornější kandidáty.



Zdroj: Vlastní šetření, 2022.

**Obr. 7 Preference juniorních vs seniorních kandidátů**

### **9. Mají dle Vašeho názoru juniorní kandidáti/absolventi na trhu práce dostatečné možnosti uplatnění? Mělo by jim být více umožněno účastnit se výběrových řízení?**

Odpovědi na tuto otázku byly velice různorodé, proto není možné jednoznačně určit, zda podle respondentů mají juniorní kandidáti dostatečné možnosti uplatnění nebo nemají. Dohromady 5 konzultantů odpovědělo, že juniorní kandidáti mají dostatečné možnosti uplatnění na trhu práce. Tři respondenti uvedli, že juniorní kandidáti nebo absolventi škol mají často vysoké nároky například na finanční ohodnocení, přestože nemají dosud téměř žádné profesní zkušenosti. Několik respondentů uvedlo, že si zaměstnavatelé neuvědomují přednosti a kvality juniorních kandidátů/absolventů, například možnost vyškolit je přesně pro potřeby a specifikace konkrétní pozice. V případech, kdy se juniorní kandidáti osvědčí a prokážou své pracovní kvality, může jim být ze strany zaměstnavatele umožněn další profesní růst, ať již po odborné stránce tak i po stránce manažerské. Více než 8 respondentů odpovědělo, že juniorní kandidáti/absolventi nemají dostatečné možnosti na trhu práce a těžko hledají uplatnění, pokud nemají žádné profesní zkušenosti. Téměř všichni respondenti se shodli, že by mělo být těmto kandidátům

více umožněno účastnit se výběrových řízení, aby si minimálně vyzkoušeli, jak pohovory probíhají, získali tak zkušenosti z výběrových řízení a mohli tak lépe prodat své kvality i přes nedostatek profesních zkušeností.

## 10. Kolik kandidátů je v průměru za měsíc na danou pozici prezentováno klientům?

Množství kandidátů, které je měsíčně prezentováno klientům se odvíjí od náročnosti jednotlivých pozic. Například na administrativní pozice, které se řadí mezi jednodušší, je možné prezentovat klientům 8 i více kandidátů na danou pozici za měsíc. Naopak na IT nebo technické pozice, které jsou náročnější, je klientům většinou představeno menší množství kandidátů. Celkem 9 respondentů uvedlo, že v průměru prezentují 2 až 3 kandidáty měsíčně. Šesti respondentům se podaří oslovit a úspěšně prezentovat 4 až 5 kandidátů měsíčně. Více než 5 kandidátů průměrně prezentují 4 konzultanti. A celkem 2 respondenti průměrně představí klientům 0 až 1 kandidáta měsíčně.



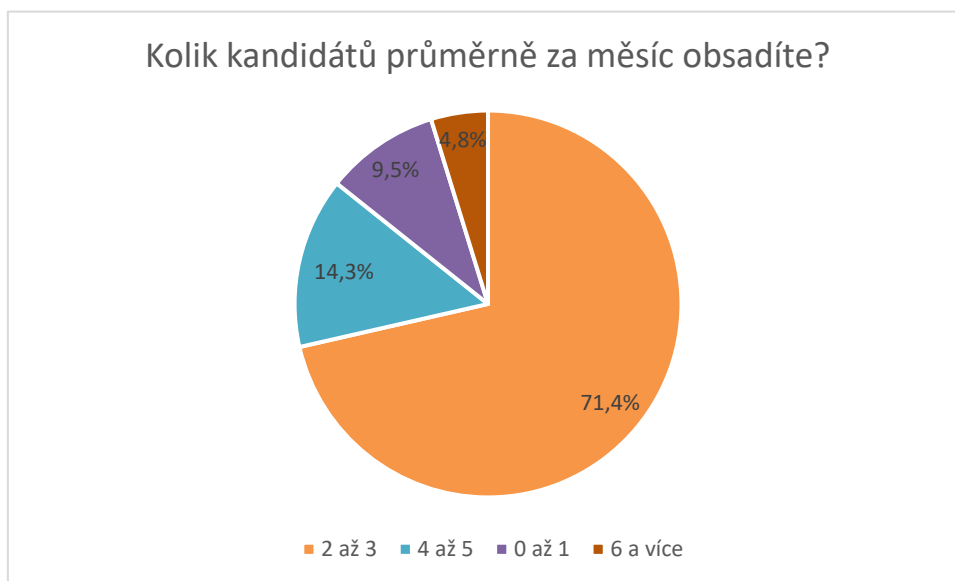
Zdroj: Vlastní šetření, 2022.

**Obr. 8 Průměrný počet prezentovaných kandidátů za měsíc**

## 11. Kolik kandidátů průměrně za měsíc obsadíte?

Počet obsazených kandidátů může být ovlivněn náročností jednotlivých pozic také pracovním poměrem konzultantů. Dohromady 15 respondentů odpovědělo, že průměrně obsadí za měsíc 2-3 kandidáty. Třem konzultantům se podaří obsadit

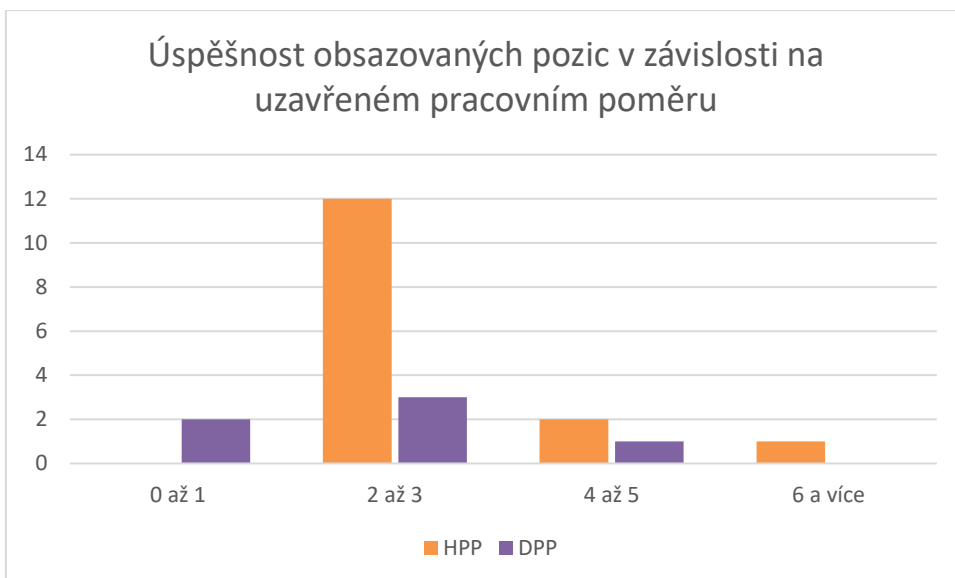
průměrně 4-5 kandidátů. Dva respondenti obsadí většinou 0-1 kandidáta měsíčně. A více než 5 kandidátů se průměrně podaří obsadit jednomu respondentovi.



Zdroj: Vlastní šetření, 2022.

**Obr. 9 Průměrný počet obsazených kandidátů za měsíc**

Jak již bylo zmíněno výše, počet obsazených kandidátů může být ovlivněn pracovním poměrem konzultantů. Konzultanti, kteří jsou zaměstnáni na HPP pracují 40 hodin týdně a konzultanti, kteří mají uzavřenou dohodu o provedení práce pracují v průměru 25 hodin týdně. V následujícím grafu je popsána úspěšnost obsazovaných pozic v závislosti na uzavřeném pracovním poměru. Z celkových 15 respondentů, kteří jsou zaměstnáni na HPP obsadí 12 z nich v průměru 2 až 3 kandidáty. Dva respondenti obsadí 4 až 5 kandidátů a pouze jeden respondent zaměstnaný na HPP obsazuje průměrně 6 a více obsazení měsíčně. Z celkových 6 respondentů zaměstnaných na DPP tři odpověděli, že obsadí 2 až 3 kandidáty za měsíc. Dva respondenti dosáhnou 0 až 1 obsazení a pouze jeden respondent obsadí 4 až 5 kandidátů.

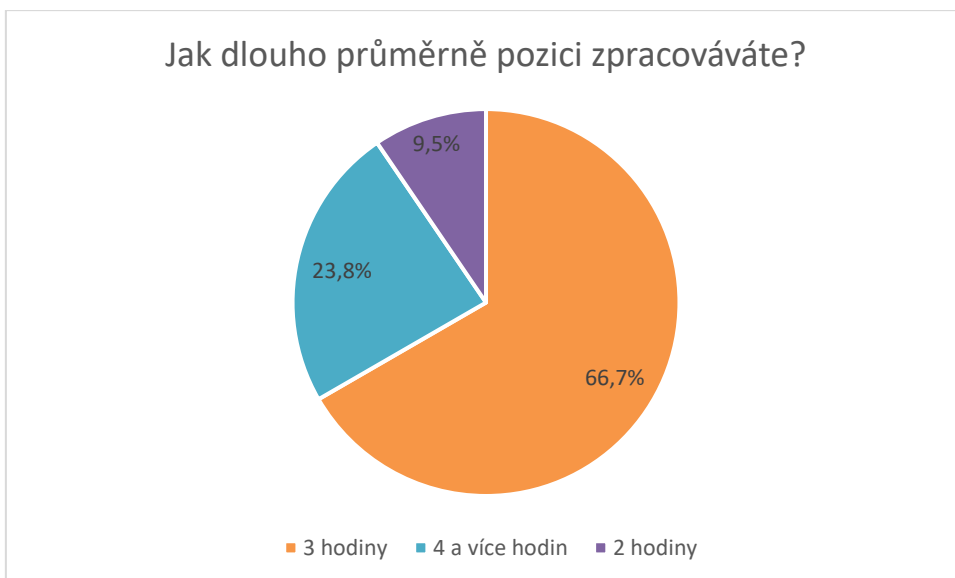


Zdroj: Vlastní šetření, 2022.

**Obr. 10 Úspěšnost obsazovaných pozic v závislosti na pracovním poměru**

## 12. Jak dlouho průměrně pozici zpracováváte?

Celkem 14 respondentů uvedlo, že na každé pozici pracují v průměru 3 hodiny v rámci pracovní doby. Pět respondentů zpracovává jednotlivé pozice 4 a více hodin. Pouze dvěma respondentům stačí na zpracování pozice 2 hodiny. Délka zpracování pozice se odvíjí od její náročnosti, například administrativní pozice, na kterou se přihlásí prostřednictvím inzerce velké množství kandidátů, je možné zpracovat za 2 hodiny. Naopak velmi náročné jsou pozice do IT oboru, na kterých konzultanti většinou pracují 4 a více hodin. Pokud je pozice opravdu náročná a nedaří se nalézt vhodné kandidáty, často se zpracovává v rámci více pracovních dní. Několik respondentů uvedlo, že by uvítali delší dobu pro zpracování jednotlivých pozic.



Zdroj: Vlastní šetření, 2022.

**Obr. 11 Průměrná doba zpracování pozice**

### **13. Rozumíte zpracovávaným pozicím? Musíte si některé výrazy/zkratky vyhledávat?**

Z celkových 21 odpovědí, 9 respondentů uvedlo jako nejnáročnější a nejsložitější IT pozice. Právě v tomto oboru se často setkávají s různými termíny a výrazy, které si musejí vyhledávat na internetu. Několik respondentů zmínilo, že by uvítali pravidelná IT školení, aby lépe pochopili problematiku tohoto oboru a byli si při zpracování těchto pozic jistější. Všichni respondenti uvedli, že zpracovávaným pozicím rozumějí, avšak často si musí některé zkratky a výrazy vyhledávat na internetu. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že se občas setkávají se situacemi, kdy obchodní konzultant nemá dostatečné informace o hledané pozici nebo sám dané problematice nerozumí, a proto jsou personální konzultanti nuceni použít pro lepší porozumění pozice internet.

## **4.2 Shrnutí empirické části**

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno především na analýzu používaných metod získávání a vyhledávání kandidátů a celkovou problematiku obsazování pozic ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ. Z uvedených odpovědí vyplynulo, že společnost má celkový proces nábory a získávání kandidátů velmi dobře nastavený a používá téměř veškeré možné metody získávání kandidátů, které jsou pro personální

agentury adekvátní. Jako nejvyužívanější metoda získávání kandidátů byla zvolena externí databáze jako například Teamio, Profesia nebo Životopisy. Naopak nejefektivnější metodou je podle odpovědí respondentů inzerování na profesních portálech, kde je však v poměru s celkovým počtem reakcí pouze málo z nich relevantních a použitelných.

Společnost je také aktivní na sociálních sítích, které nepoužívá pouze pro vyhledávání a oslovování kandidátů, ale také pro sdílení zajímavých informací a aktualit ze současné situace na trhu práce. Uchazeči se tak mohou dozvědět užitečné informace, které mohou využít při hledání zaměstnání. Několik respondentů však uvedlo, že by měla společnost pro získávání a oslovování uchazečů více tyto sociální sítě využívat například pro hledání juniorních kandidátů/absolventů, kteří tyto sítě často navštěvují (především Facebook a Instagram).

Zaměstnanci společnosti v dotazníku odpověděli, že rozumí zpracovávaným pozicím a jsou dostatečně informováni tak, aby mohli svou práci kvalitně odvádět. Jelikož však velká část respondentů uvedla, že pro úplné porozumění pozicím a profesním oborům často používají internet (vyhledávání zkratk, technologií, programů, atd), je potřeba se tomuto problému věnovat. Několik respondentů uvedlo, že by ocenili pravidelná školení, aby se v jednotlivých profesních oborech dobře orientovali a mohli tak dané pozice lépe představovat potencionálním uchazečům o zaměstnání. Z dotazníku také vyplynulo, že se personální konzultanti setkávají se situacemi, kdy ani obchodní konzultanti nemají dostatečné množství informací o zpracovávaných pozicích, nebo dané problematice sami nerozumějí. Proto by se měli i obchodní konzultanti těchto školení zúčastňovat a rozšiřovat tak své znalosti. Jelikož se chce společnost stále více zlepšovat a zdokonalovat své služby, je potřeba se tomuto tématu věnovat.

## **5 Návrhy na zlepšení**

Tato kapitola obsahuje návrhy na zlepšení procesu získávání kandidátů a využívání metod náboru ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ. Na základě porovnání teoretické části s praktickým šetřením, autorka vyhodnotila systém náboru jako adekvátní a efektivní v souladu s doporučovými metodami a postupy v odborné literatuře. Přesto je možné stanovit opatření, která by vedla ke zlepšení těchto procesů ve společnosti. Tyto návrhy vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a také vlastním pozorováním z pozice personální konzultantky ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ.

### **Školení na různé profesní obory**

Jelikož se společnost zaměřuje na získávání a nábor kandidátů do téměř všech profesních oborů, je potřeba aby měli personální i obchodní konzultanti alespoň základní povědomí a znalosti z těchto oborů, případně aby se specializovali na konkrétní odvětví. Několik respondentů v dotazníku uvedlo, že by ocenilo více školení do různých profesních oborů, nejen v rámci IT oboru, které je nejvíce problematické. Při zpracovávání pozic se konzultanti setkávají s různými zkratkami, vyhláškami, systémy a technologiemi, které často vůbec neznají. Jejich kroky poté většinou vedou k obchodním konzultantům, kteří mají o pozicích více informací, občas ale ani oni danou problematiku neznají. Konzultanti proto často hledají dané zkratky či technologie na internetu. Školení by pomohlo personálním konzultantům lépe se orientovat v daných profesních oborech a pochopit jejich problematiku, mohli by pak lépe konkrétní pozici představit a prezentovat potencionálním kandidátům. Těchto školení by se měli účastnit nejen personální ale také obchodní konzultanti, jelikož spolu oba týmy při zpracování pozic spolupracují. V rámci dotazníku také jeden z respondentů uvedl zajímavou informaci o absolvování školení, na kterém by se konzultanti naučili lépe hovořit s kandidáty, klást vhodné otázky a jak nejlépe kandidáty zaujmout, tak aby se zvýšil jejich zájem o pozici a účast ve výběrovém řízení.

### **Aktualizace systému CRM**

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, jedním z důvodů, proč personální konzultanti pro hledání potencionálních kandidátů využívají spíše externí databáze je právě fakt, že zde naleznou aktuální životopisy kandidátů, kteří v současné době



nové zaměstnání opravdu hledají. V interní databázi CRM je evidováno velké množství kandidátů, kteří byli naposledy kontaktováni například v roce 2017 a déle. Informace o těchto uchazečích již nemusí být vůbec aktuální, mohl se změnit jejich obor působnosti, kontaktní údaje nebo mohli změnit bydliště a práci již hledají v jiné lokalitě. Pravidelná aktualizace interní databáze by mohla přinést nové informace o kandidátech, kteří například mohou nové zaměstnání opět hledat a rádi by dostávali nové pracovní nabídky. Tím by se zvýšil možný počet oslovených kandidátů i šance na nalezení vhodných kandidátů pro klienty společnosti. S tím také souvisí i péče o kandidáty, kteří by měli být pravidelně kontaktováni, zda jsou v zaměstnání spokojeni nebo například uvažují o změně zaměstnání. Díky tomu by měli pocit, že se o ně společnost zajímá a mohou se na ni vždy obrátit.

### **Sociální sítě**

Pro získávání a vyhledávání potenciálních kandidátů na sociálních sítích využívá společnost především profesní síť LinkedIn. Facebook a Instagram jsou používány spíše pro sdílení obsahu, novinek a služeb společnosti. Tyto sociální sítě jsou však denně navštěvovány velkým množstvím především mladých lidí, kteří mohou aktuálně hledat nové zaměstnání. Společnost by tak mohla v rámci svého profilu aktivně sdílet inzerované nabídky, přidávat příspěvky do pracovních skupin a zvýšit tak šance na nalezení vhodných kandidátů. Příspěvky pak mohou zaměstnanci společnosti či jiní uživatelé těchto sítí sdílet a zvýšit tak dosah příspěvků. Společnost by také mohla rozšířit počet recruiterských účtů na profesní síti LinkedIn, které mají mimo jiné i lepší možnosti pro vyhledávání a kontaktování kandidátů. Konzultanti by také mohli absolvovat školení, jak využívat sociální sítě pro účely získávání kandidátů, například jak napsat zajímavý a originální příspěvek, který zaujme, nebo jak potenciální kandidáty prostřednictvím sociálních sítí oslovit.

## Závěr

Proces náboru a získávání nových zaměstnanců je obsáhlá a komplexní problematika, kdy opominutí některého z aspektů může mít za následek výběr nekvalitních zaměstnanců. Tato chyba povede k dodatečným administrativním nákladům na straně zaměstnavatele spojených s opakováním celého procesu získání nového pracovníka případně s negativními dopady při rozvazování stávajícího pracovního vztahu.

Cílem bakalářské práce bylo zmapování a analýza procesů zaměřených na získávání a vyhledávání kandidátů na pracovní pozice v rámci personální agentury PŘEDVÝBĚR.CZ. Porovnání teoretické části s vlastními poznatky a zkušenostmi z praxe na pozici personální konzultantky, zhodnocení procesů a navržení patřičných opatření, která by tyto procesy zlepšila a zefektivnila. Teoretická část byla zaměřena na plánování lidských zdrojů, proces získávání zaměstnanců, především pak na možné zdroje a metody náboru zaměstnanců. Druhá kapitola bakalářské práce se zabývala výběrem vhodných uchazečů na pracovní pozice, metodami tohoto výběru a finálním výběrem nejlepšího uchazeče.

V praktické části této bakalářské práce byla představena personální společnost PŘEDVÝBĚR.CZ, její organizační struktura, metody, které pro získávání kandidátů společnost používá (zejména se jedná o inzerci na pracovních portálech, externí a interní databáze, sociální sítě a doporučení od stávajících zaměstnanců) a na závěr byl popsán celkový proces vyhledávání a oslovování potenciálních kandidátů z pozice personální konzultantky.

V rámci empirické části byla představena metodologie výzkumu, vzorek zkoumání a byly vytvořeny výzkumné otázky. Pro výzkumnou část byla zvolena metoda dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci společnosti, kteří pracují na pozici personální konzultant/ka. V rámci výzkumu byli analyzovány procesy a postupy využívané ve společnosti, zejména pak metody, které společnost PŘEDVÝBĚR.CZ používá pro získávání kandidátů. Dotazníkové šetření bylo následně vyhodnoceno, výsledky jednotlivých otázek byly popsány a graficky znázorněny.

Na základě vlastních poznatků, a především výsledků dotazníkového šetření byla navržena tato opatření, která by mohla vést ke zlepšení a zefektivnění využívaných procesů ve společnosti:

- Školení do různých profesních oborů;
- Aktualizace interního systému CRM;
- Využívání sociálních sítí pro získávání kandidátů,

Společnost PŘEDVÝBĚR.CZ má celkový proces náboru a získávání kandidátů velmi dobře nastavený. Využívá moderní technologie a téměř veškeré dostupné metody pro získávání kandidátů. Zaměstnanci společnosti jsou dostatečně informováni o zpracovávaných pozicích a svoji práci odvádí efektivně a kvalitně. Důkazem jsou tomu spokojení klienti společnosti, kteří jejich služby pravidelně využívají pro získávání zaměstnanců do svých firem. Společnost PŘEDVÝBĚR.CZ se neustále rozrůstá o nové zaměstnance, zlepšuje své služby a aktivně se prezentuje na sociálních sítích a internetových médiích. A jelikož jsou v dnešní době personální agentury čím dál více využívané, může být tato společnost kvalitním a spolehlivým partnerem, při získávání nových zaměstnanců.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

HRONÍK, František. 2013. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Motiv Press. ISBN 978-80-904-1336-8.

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

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1168-3.

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

MATHIS, Robert L., Sean R. VALENTINE, John H. JACKSON a Sean R. VALENTINE, 2017. *Human Resource Management* [online]. 15th edition. United States: South-Western College Pub. ISBN 1305500709.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014 *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. 2012 *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

**Internetové zdroje:**

Úřad práce ČR, sekce Tiskové zprávy 2022. [online]. Praha, [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-rijnu-zustala-na-3-5->.

Předvýběr.cz, sekce O nás. [online]. Praha, [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://www.predvyber.cz/cs/o-nas>.

Předvýběr.cz, sekce Spolupracujeme. [online]. Praha, [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://www.predvyber.cz/cs/spolupracujeme>.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Logo společnosti .....	25
Obr. 2 Karta kandidáta .....	33
Obr. 3 Potvrzující e-mail.....	34
Obr. 4 Nejčastěji používané metody získávání kandidátů .....	38
Obr. 5 Nejúspěšnější metody získávání kandidátů.....	39
Obr. 6 Nejčastěji používané databáze.....	40
Obr. 7 Preference juniorních vs seniorních kandidátů .....	41
Obr. 8 Průměrný počet prezentovaných kandidátů za měsíc .....	42
Obr. 9 Průměrný počet obsazených kandidátů za měsíc .....	43
Obr. 10 Úspěšnost obsazovaných pozic v závislosti na pracovním poměru .....	44
Obr. 11 Průměrná doba zpracování pozice .....	45

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	55
-------------------------	----

## Příloha 1 Dotazník

1. Do jaké věkové kategorie patříte?
  - a) 0-20 let
  - b) 20-30 let
  - c) 30-40 let
  - d) 40 let a více
  
2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) Základní
  - b) Středoškolské bez maturity
  - c) Středoškolské s maturitou
  - d) Vysokoškolské
  
3. Pracovní poměr personálních konzultantů/konzultantek
  - a) HPP
  - b) DPP – kolik hodin týdně?
  
4. Jakou metodu získávání kandidátů používáte nejčastěji?
  - a) Inzerce
  - b) Externí databáze
  - c) Interní databáze
  - d) Sociální sítě
  - e) Jiné
  
5. Prostřednictvím které metody nejčastěji získáte úspěšného kandidáta?
  - a) Inzerce
  - b) Externí databáze
  - c) Interní databáze
  - d) Sociální sítě
  - e) Jiné, uveďte
  
6. Kterou z databází více využíváte? Odpověď zdůvodněte.
  - a) Externí databáze
  - b) Interní databáze (CRM)
  
7. Kolik reakcí na inzerci průměrně na pozice dostáváte? Kolik z nich je použitelných (odpovídá požadavkům)?
  
8. Hledají klienti většinou juniorní nebo seniorní kandidáty?
  - a) Juniorní
  - b) Seniorní



9. Mají dle Vašeho názoru juniorní kandidáti/absolventi na trhu práce dostatečné možnosti uplatnění? Mělo by jim být více umožněno účastnit se výběrových řízení?
10. Kolik kandidátů je v průměru za měsíc prezentováno klientům?
- a) 0-1
  - b) 2-3
  - c) 4-5
  - d) 6 a více
11. Kolik průměrně obsadíte kandidátů za měsíc?
- a) 0-1
  - b) 2-3
  - c) 4-5
  - d) 6 a více
12. Jak dlouho průměrně pozici zpracováváte? Je to pro vás dostatečné?
- a) 1 hodinu
  - b) 2 hodiny
  - c) 3 hodiny
  - d) 4 a více hodin
13. Rozumíte zpracovávaným pozicím? Musíte si některé výrazy/zkratky vyhledávat?
14. Prostor pro návrhy a zefektivnění získávání kandidátů

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Adéla Rottenbergová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Metody a postupy při náboru zaměstnanců ve vybrané personální agentuře		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	58		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	11		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá tématem získávání a náboru zaměstnanců. V rámci teoretické části bylo popsáno plánování lidských zdrojů, proces získávání zaměstnanců, a především pak zdroje a jednotlivé metody používané při náborovém procesu. Druhá část se věnuje finálnímu výběru kandidátů a metodám tohoto výběru.</p> <p>V praktické části byla představena personální agentura PŘEDYBĚR.CZ, popsán proces získávání a vyhledávání kandidátů a využívané metody. V rámci empirického výzkumu byl vytvořen dotazník, na jehož základě byly vyhodnoceny metody a postupy získávání kandidátů používané ve společnosti. Na základě zjištěných zkušeností byly navrženy opatření pro zefektivnění</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Personalistika, nábor zaměstnanců, získávání zaměstnanců, metody náboru, personální agentura		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Adéla Rottenbergová</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208R190 Business Administration and Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	Methods and procedures for recruiting employees in a selected personnel agency		
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ - Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2023</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	<b>58</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	<b>11</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	<b>0</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	<b>1</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor's thesis deals with the topic of acquiring and recruiting employees. Within the framework of the theoretical part, human resources planning, the process of acquiring employees, and above all the resources and individual methods used in the recruitment process were described. The second part deals with the final selection of candidates and the methods of this selection.</p> <p>In the practical part, the personnel agency PŘEDÝBĚR.CZ was introduced, the process of obtaining and searching for candidates and the methods used were described. As part of the empirical research, a questionnaire was created on the basis of which the methods and procedures for recruiting candidates used in the company were evaluated. Based on the data gained the steps for improvement were proposed.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Human resources, recruitment of employees, acquisition of employees, recruitment methods, personnel agency		