



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Získávání a výběr pracovníků

## **ATTRACTION AND SELECTION OF EMPLOYEES**

### **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

### **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

### **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř Ph.D.

MARENČÁKOVÁ

KAROLÍNA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Marenčáková	Jméno:	Karolína	Osobní číslo:	437565
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	MÚVS - Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Získávání a výběr pracovníků		
Název bakalářské práce anglicky:	Attraction and selection of employees		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analyzovat metody a postupy při získávání a následném výběru zaměstnanců, porovnat tyto teoretické postupy s běžnou praxí v personální agentuře a objektivně tyto postupy zhodnotit, případně navrhnout zefektivnění výběru uchazečů.</p> <p>Osnova: Úvod, teoretická část (získávání zaměstnanců a jeho postupy, výběr zaměstnanců a jeho metody), praktická část (představení personální agentury, užívané postupy, analýza výběrových pohovorů, návrhy na zefektivnění...), závěr, použité zdroje.</p> <p>Přínos: Návrh opatření na zefektivnění rozpoznání a výběru vhodných uchazečů.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ŠIKÝŘ, Martin - Personalistika pro manažery a personalisty, 2016</p> <p>KOUBEK, Josef - Řízení lidských zdrojů, 2007</p> <p>ARMSTRONG, Michael - Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007</p> <p>KOČIANOVÁ, Renata - Personální činnosti a metody personální práce, 2010</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Šikýř Martin, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Martina Lecjaksová, LegalJobs, s. r. o., Oveňecká 316/42, Praha 7- Bubeneč, 170 00		
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>12-04-2017</u>	<u>Marenčáková</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

MARENČÁKOVÁ, Karolína. *Získávání a výběr pracovníků*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 28. 04. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Moje největší díky patří vedoucímu, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho rady a cenné připomínky při zpracování mé bakalářské práce a za jeho skvělý přístup. Dále bych chtěla poděkovat Martině Lecjakové za to, že mi poskytla možnost načerpat cenné zkušenosti v oblasti získávání a výběru pracovníků a ukázala mi personální práci v praxi.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce analyzuje personální práci v oblastech získávání a výběru pracovníků ve společnosti LegalJobs.cz. Teoretická část vysvětluje základní principy, pojmy a metody pro získávání a výběr pracovníků. V Praktické části jsou tyto teoretické postupy ukázány v praxi na personální agentuře LegalJobs.cz. Na konci práce jsou představeny návrhy na zlepšení práce personální agentury a prezentace uchazečů o zaměstnání.

## **Klíčová slova**

Získávání pracovníků, lidské zdroje, výběr pracovníků, pracovník, zaměstnavatel, uchazeč, personální práce, personální agentura, outsourcing, kritéria výběru

# **Abstract**

This Bachelor thesis analyzes the personnel work in the area of recruiting and selection of employees in the company LegalJobs.cz. The theoretical part explains the basic principles, concepts and methods of acquisition and selection of workers. In the practical part these theoretical procedures are applied in the process of acquiring a new employee for LegalJobs.cz. At the end of the bachelor thesis I describe improvement suggestions for the Personnel agency and for job applicants too.

## **Key words**

Recruitment of employees, personnel selection, selection of employees, employee, employer, candidat, human resource management, personnel work, personal agency, outsourcing, selection criteria

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Získávání pracovníků</b> .....	<b>7</b>
1.1 Pojetí získávání pracovníků .....	7
1.2 Podmínky pro získávání pracovníků .....	8
1.2.1 Vnitřní podmínky pro získávání pracovníků .....	8
1.2.2 Vnější podmínky pro získávání pracovníků .....	9
1.3 Zdroje pracovníků .....	9
1.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků .....	10
1.3.2 Vnější zdroje pracovníků .....	11
1.4 Kroky procesu získávání pracovníků .....	11
1.5 Identifikace potřeb organizace .....	12
1.6 Specifikace obsazovaného pracovního místa .....	12
1.7 Specifikace požadavků na pracovníka .....	13
1.7.1 Dělení požadavků na základní skupiny .....	13
1.7.2 Rodgerův sedmibodový model .....	15
1.7.3 Munro-Frazerův pětistupňový model .....	15
1.7.4 Přístup založený na schopnostech .....	16
1.8 Metody získávání pracovníků .....	16
1.8.1 Inzerce uvnitř organizace .....	17
1.8.2 Doporučení .....	17
1.8.3 Přímé oslovení .....	17
1.8.4 Inzerce .....	18
1.8.5 E-recruitment .....	18
1.8.6 Spolupráce s úřadem práce .....	20
1.8.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	20
1.9 Formulace nabídky zaměstnání .....	20
1.10 Požadované dokumenty .....	21
1.10.1 Životopis .....	21
1.10.2 Motivační dopis .....	22
1.10.3 Osobní dotazník .....	22



1.10.4	Kopie potvrzení o certifikátech, praxích či vzdělání.....	22
<b>2</b>	<b>Výběr pracovníků.....</b>	<b>23</b>
2.1	Pojetí výběru pracovníků.....	23
2.2	Posuzování uchazeče .....	24
2.2.1	Získání objektivních, podrobných a věrohodných informací.....	24
2.3	Kritéria výběru uchazeče .....	25
2.3.1	Celoorganizační kritéria .....	25
2.3.2	Útvarová kritéria.....	25
2.3.3	Tradiční kritéria pracovního místa .....	25
2.4	Fáze výběru pracovníků.....	26
2.4.1	Předběžná fáze.....	26
2.4.2	Vyhodnocovací fáze.....	26
2.5	Metody výběru pracovníků .....	27
2.5.1	Dotazník .....	27
2.5.2	Hodnocení dokumentů uchazeče .....	27
2.5.3	Testy pracovní způsobilosti .....	28
2.5.4	Assessment centre .....	28
2.5.5	Výběrový pohovor .....	28
<b>3</b>	<b>Specifikace personálních agentur .....</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>Představení společnosti LegalJobs.cz .....</b>	<b>31</b>
4.1	Organizační struktura .....	31
4.2	Služby poskytované klientům .....	32
4.3	Organizace práce .....	33
4.4	Používané metody získávání pracovníků.....	35
4.4.1	Doporučení.....	35
4.4.2	Přímé oslovení .....	35
4.4.3	Inzerce na internetu .....	37
4.4.4	Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	37
4.5	Používané metody výběru pracovníků.....	37
4.5.1	Zkoumání dokumentů .....	37
4.5.2	Pohovor.....	37
4.5.3	Znalostní testy .....	38

4.6	Návrhy na zlepšení.....	38
4.6.1	Zlepšení prezentace uchazečů o zaměstnání.....	38
4.6.2	Zlepšení práce agentury .....	41
<b>Závěr</b>	.....	<b>44</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>45</b>

# Úvod

Téma získávání a výběru pracovníků je jedna z nejdůležitějších oblastí personální práce. Pokud jsou tyto procesy prováděny důsledně a je jim věnována patřičná pozornost, měla by být společnost schopná získat, a především udržet si kvalitní pracovníky. Proto, aby společnost dosahovala svých cílů, jsou kvalifikovaní pracovníci nezbytní. Znalosti a dovednosti se u nich musí rozvíjet a šířit, protože pouze správně vybraný pracovník, který je motivovaný k tomu, aby organizaci přinášel hodnoty, může zvyšovat cíle organizace. Základní snahou je najít takového pracovníka, který splní požadavky organizace a zároveň ji bude pozvedávat.

Cílem práce je analyzovat procesy získávání a výběru pracovníků v personální agentuře LegalJobs.cz, porovnat uplatňované postupy s teoretickými východisky a navrhnout možná zlepšení.

V teoretické části práce jsou s využitím odborné literatury prezentovány základní principy, metody a obecné i konkrétní postupy při procesech získávání a výběru pracovníků. Následně budou v praktické části práce pomocí pozorování a analytického zkoumání porovnány obecné principy z dostupné literatury s běžnou praxí v konkrétní společnosti zabývající se získáváním a výběrem pracovníků. Závěrem bude specifikace nedostatků zvolené personální agentury a konkrétní možnosti, jak zefektivnit náborové procesy.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Získávání pracovníků

## 1.1 Pojetí získávání pracovníků

Podle Kocianové (2010, s. 138) hraje získávání a výběr pracovníků do organizace klíčovou roli při formování pracovní síly organizace. Toto formování je označováno také slovem *staffing* a je v něm zahrnuta především činnost formování pracovníků organizace, ale zároveň uzpůsobuje schopnosti pracovníků pro konkrétní pracovní místa. K této činnosti je přistupováno s ohledem na perspektivní potřeby organizace. Výsledkem správného *staffingu* by mělo být posílení flexibility pracovníků, lepší snášenlivost změn jak v oblasti firemní kultury, tak i v oblasti samotného výkonu činnosti, dále také rozšiřování dovedností a schopností. Mělo by zkrátka docházet k celkovému rozvoji pracovníků.

Kociánová (2010, s. 139) dále uvádí, že pochopení funkcí *staffingu* je zásadní pro samotný proces získávání pracovníků, a proto je třeba si před získáváním pracovníků uvědomit jeho význam. Jedná se o správné sestavení struktury pracovníků s přihlédnutím na jejich schopnosti a počet. Dále sleduje mobilitu pracovníků, a to jednak z pohledu pracovníků přicházejících do organizace v poměru s pracovníky odcházejícími (vnější mobilita), tak i z pohledu pohybu pracovníků uvnitř organizace (vnitřní mobilita). Kromě kvantitativní stránky jsou sledovány profesně-kvalifikační struktury a také zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků v rámci organizačních vzdělávacích programů.

Podle Koubka (2007, s. 126-127), toto formování pracovní síly určuje, nebo navrhuje organizaci k uvědomění si, jaké pracovníky bude mít k dispozici, zda bude schopna plnit předem stanovené cíle pomocí svých pracovníků, zda bude schopná obstát v konkurenčním boji a zda si udrží status prosperující společnosti. V České republice se pro tento proces a s ním spojené činnosti uchytil výraz *nábor pracovníků*, ačkoliv v moderním pojetí řízení lidských zdrojů je třeba vnímat rozdíly mezi pojmy *získávání pracovníků* a *nábor pracovníků*. Význam náboru pracovníků spočívá v nalezení uchazečů výhradně z vnějších zdrojů, zatímco získávání pracovníků pokrývá nejen potenciální uchazeče z externího prostředí, ale i lidské zdroje z řad současných pracovníků organizace, což rovněž ukazuje na velkou dávku hospodárnosti a snahu o zvyšování produktivity práce. Získávání pracovníků, chápané jako personální činnost, je velmi významně strategicky orientované, což se odráží například na dlouhodobých plánech potřeby pracovníků a možných rizicích, které mohou být v budoucnu s obsazením pracovního místa propojeny. Jedná se tedy například o tom, na jak dlouhý časový horizont s danou pozicí organizace počítá a jak se budou v průběhu času měnit kompetenční požadavky kladené na danou pozici. Další z cílů, které jsou typickými pro získávání pracovníků je to, že do společnosti nechtějí najít pouze pracovníky s požadovanou kvalifikací, ale je zde patrná snaha

o získání skutečně motivovaného pracovníka, který bude společnosti oddaný, bude vůči ní cítit určitou loajalitu a zároveň se budou jeho individuální potřeby a přání alespoň zčásti překrývat s potřebami společnosti.

Koubek (2007, s. 127) dále uvádí, že celý proces získávání pracovníků je založen na komunikaci dvou stran. První strana je samotná organizace se svou potřebou obsadit pracovní místo, tedy rozšířit pracovní síly, na straně druhé jsou vnější a vnitřní zdroje uchazečů o práci, tedy potenciální kandidáti, kteří jsou nezaměstnaní, nebo se zajímají o novou pracovní příležitost, která by je mohla naplňovat více než práce, kterou vykonávají.

Koubek (2007, s. 126) definuje pojetí a úkoly získávání pracovníků jako činnost, která má za úkol zajistit, aby byla volná pracovní místa ve společnosti obsazována dostatečným množstvím adekvátních uchazečů, a přitom tento proces nepřekročil předem stanovené náklady, nebo časový plán. Jedná se tedy o hledání vhodných pracovníků pomocí různých zdrojů, šíření informací o pracovních místech a jejich prezentace uchazečům, kteří zároveň splňují požadavky na obsazované místo. Tyto činnosti musí být správně organizačně a administrativně zajištěny.

## **1.2 Podmínky pro získávání pracovníků**

Koubek (2007, s. 128–129) ve své publikaci uvádí, že v komunikaci mezi dvěma stranami – organizací a potenciálními uchazeči o práci, by v ideálním případě mělo dojít k situaci, kdy bude velké množství zájemců o pozici, kteří budou zároveň splňovat požadavky zadané organizací. Množství uchazečů je samozřejmě závislé na způsobu podání nabídky a také na podmínkách a požadavcích, které organizace zadá. Znamená to tedy, že organizace má ve většině případů možnost ovlivnit vnímání nabídky pracovního místa nastavením vhodných kritérií. Na druhou stranu existuje spousta vnějších podmínek, které mohou ovlivnit přísun kandidátů, nicméně organizace nemá ve své moci s těmito podmínkami manipulovat.

### **1.2.1 Vnitřní podmínky pro získávání pracovníků**

Jedná se o podmínky, které souvisí s organizací, jako takovou, nebo to mohou být takové podmínky, které se týkají konkrétního pracovního místa. Podmínky vztahující se na konkrétní místo jsou velmi individuální a specifické a pro každé pracovní místo se liší. Obecně se ale může jednat například o náplň práce, začlenění do organizační struktury a postavení vůči ostatním členům týmu, rozsah pravomocí a míra odpovědnosti, odměny za provedenou práci (a to nejen samotná mzda, ale i benefity, které jsou poskytovány nad její rámec, či pracovní prostředí), rozvržení organizace práce, případně délka pracovní doby a samozřejmě také požadavky na uchazeče neboli kompetenční vzorec, který je od obsazované pozice požadovaný. Organizační podmínky budou naopak podobné pro všechna obsazovaná místa v jedné organizaci. Jedná se například o důležitost a celkový společenský význam organizace,

její dobré jméno, tedy pověst a to jak z ohledu chování k zákazníkům, tak i ke svým pracovníkům, celková organizační struktura a nastavení odměňovacího systému napříč organizací, možnosti osobního rozvoje pracovníků (nabízené kurzy či školení, které zvyšují motivaci pracovníků), možnost kariérního růstu a samozřejmě také samotné kulturně-sociální prostředí, které zahrnuje nejen normy a vnitřní předpisy, ale také etický kodex a sociální vztahy, které v organizaci panují.

### **1.2.2 Vnější podmínky pro získávání pracovníků**

Na trh práce má vliv mnoho vnějších faktorů, které jsou mnohdy přehlíženy, nebo si je lidé ani neuvědomují. Trh práce může ovlivnit například demografická situace díky zvýšení nebo snížení porodnosti (tzv. generační vlnění), nebo politická situace a její pohled na umožnění práce v zahraničí. Dalším z faktorů, které podstatně ovlivňují situaci na pracovním trhu, je ekonomická situace. Vliv má například stádium národního hospodářství, ve kterém se ekonomika aktuálně nachází, ale také situace na trzích v ostatních zemích. V průběhu času se rovněž mění lidské hodnoty a priority, a to jak v oblasti vzdělání, tak i v profesionalitě, nebo v rodinných hodnotách, což má rovněž na pracovní trh vliv.

V současné době, kdy dochází i enormnímu technologickému rozmachu, přirozeně vznikají nová pracovní místa a pozice, které dříve neexistovali. Oproti tomu ale některé ze starších pracovních pozic zanikají. Zároveň je technologický rozvoj tak rychlý, že na něj trh s lidskými zdroji často reaguje opožděně, nebo dochází jen k částečnému přizpůsobování se. Další podmínka může být příznivá i nepříznivá. Jedná se o to, co se děje v okolí sídla společnosti. Jak se daří místní infrastruktura, či jaké nabízí společnost možnosti co se týče ochrany životního prostředí apod. Posledním faktorem jsou samozřejmě zákony. Stát může například upravovat, případně omezovat zaměstnávání lidí v zahraničí, a naopak také zaměstnávání cizinců v tuzemských zemích. Často jsou zde předmětem sporů obvinění z diskriminace, což musí regulovat zákoník práce. Dále může stát poskytnout výhody těm organizacím, které se rozhodnou poskytnout práci znevýhodněným osobám, například osobám se změněnou pracovní schopností.

## **1.3 Zdroje pracovníků**

Koubek (2007. s. 129-131) ve své publikaci uvádí, že ve vyspělých zemích dávají společnosti přednost výběru pracovníků z vlastních řad. Je to především díky lepší dostupnosti informací o pracovnících, ale i o pracovních místech a jejich budoucímu vývoji. Organizace tak ušetří náklady na adaptační proces, inzerci a zjednoduší si tím výběr. Zároveň jsou u vnitřních zdrojů snížena rizika spojená s předčasným ukončením pracovního vztahu ze strany pracovníka, protože již má s organizací zkušenosti a málo věcí ho může překvapit. Teprve v případě, že nelze pokrýt volná místa z vlastních zdrojů, uchylují se organizace ke zdrojům vnějším. V tomto případě je často prospěšná spolupráce s dalšími úřady a institucemi, jako jsou úřady práce, vzdělávací instituce,

případně personální agentury. V následujících podkapitolách budou čtenáři blíže seznámeni s výhodami a nevýhodami při volbě vnějších a vnitřních zdrojů pracovníků podle Koubka (2007. s. 129-131).

### **1.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků**

U výběru kandidátů z vnitřních zdrojů má společnost určitou výhodu v tom, že s daným jedincem už fungovala. Ví tedy, o jaký typ člověka se jedná, s kým tento člověk bude pracovat produktivně a s kým naopak nikoliv a mělo by být snadnější identifikovat slabé a silné stránky uchazeče. Člověk z vnitřních zdrojů zároveň zná prostředí organizace a je tedy nepravděpodobné, že by ho zaskočilo něco z oblasti organizační struktury, nebo kultury, do které koneckonců již patřil. Zároveň může změna pracovního místa sloužit jako motivátor pro ostatní pracovníky a tím může dojít k celkovému zvýšení morálky. Ostatní pracovníci tím dostanou naději na kariéerní růst, často mohou také ocenit fakt, že organizace má o své pracovníky zájem, a to i v případě, že by některá ze stávajících míst zanikla. Zároveň dochází k využití toho, co již organizace do svého pracovníka vložila. Veškeré vědomosti, které daný uchazeč během svého působení získal, ale nemohl je využít na předchozí pozici, mohou být skvělou inspirací a návodem do pozice nové. Zároveň je v případě volby pracovníka z vnitřních zdrojů ušetřena poměrně velká část nákladů spojena nejen s celým výběrovým řízením, ale i s následným zaškolovacím procesem pracovníka.

Bohužel ale existuje i spousta nepříznivých stanovisek, které může přinést výběr uchazeče z vlastních zdrojů. Podle kanadského psychologa Laurence Petera může dojít k tzv. Peterově zákonu, podle něhož je pracovník povyšován tak dlouho, až pozice předčí jeho možnosti i schopnosti a on tak už není schopen plnit své úkoly. Při výběru ze stávajících pracovníků může rovněž dojít k přehnané soutěživosti, což může negativně ovlivnit sociální vztahy na pracovišti a v neposlední řadě se zamezí možnosti vnesení nových nápadů a přístupů z venkovního prostředí společnosti.

Existuje mnoho způsobů, jak může společnost nabídnout pracovní příležitost svým stávajícím pracovníkům. Pokud například díky technologickým inovacím zaniknou některá pracovní místa, můžou být pracovníci místo vyhazovu motivováni nabídkou práce na jiné pozici. Tito pracovníci mohou být k dispozici také díky organizačním změnám, nebo díky dokončení projektu, které jim byl svěřen. Další možností může být ta, že vedení společnosti pozoruje pracovníka a všimne si, že u něj došlo k velkému rozvoji a že je již na dané funkci podhodnocován, proto mu může společnost nabídnout možnost účastnit se výběrového řízení na pozici nadřazenější. I v případě, že jsou pracovníci na stávající pozici plně produktivní a účelně využívání, mohou se do výběrového řízení přihlásit ze spousty osobních důvodů od problému v sociálních vztazích, až po touhu vystoupit ze stereotypu současné pozice.



### **1.3.2 Vnější zdroje pracovníků**

U získávání pracovníků z vnějších zdrojů se organizaci otevře nepředstavitelně větší množství možností, lidé s nejrůznějšími povahami, zkušenostmi z jiných společností, s jinými nároky a s obrovskou počáteční motivací. Mimo organizaci se pohybuje takové množství talentů, které ve vnitřních zdrojích naleznout nelze a hlavním posláním je přilákat takové talenty a získat je právě pro danou organizaci. Zároveň mohou lidé z vnějšího prostředí vnášet do firmy revoluční nápady, nové názory a různé pohledy na věci. Zároveň mohou přispět například něčím, co dobře fungovalo u jejich předchozího zaměstnavatele a zkusit zavádět inovace i do nové společnosti. Proto je získávání z vnitřních zdrojů výhodnější, pokud se jedná o vysoké manažerské pozice, nebo o jiné pozice v TOP managementu, u nichž je nábor z vnějších zdrojů nejen levnější a rychlejší, ale většinou také snadnější než vychovávat si pracovníky pro tyto pozice přímo v organizaci. Uchazeči z venku mohou zároveň přinést nespočet důležitých kontaktů.

Na přilákání uchazečů z vnějších zdrojů musí organizace vždy počítat s náklady spojenými s inzercí, předvýběrem a samotným výběrovým řízením. Samotné přilákání i hodnocení jednotlivých uchazečů je obvykle nákladnější než při oslovení pracovníků společnosti. Zároveň se u nových kandidátů musí počítat s obsáhlým adaptačním procesem, aby došlo k co nejkvalitnějšímu zaučení a začlenění do organizační struktury společnosti.

Kandidáti na danou pozici mohou být buď nezaměstnaní, kteří o práci přišli, nebo ji opustili a momentálně jsou otevřeni novým pracovním příležitostí, nebo pracovníci jiných společností, kteří budou porovnávat podmínky ve stávající práci s podmínkami, které jim nabídne potenciální zaměstnavatel. Obzvláště u některých pozic je v současné době běžné, že se organizace o kandidáty přetahují, což je zároveň motivací pro zaměstnavatele, aby se o spokojenost svých pracovníků pečlivě starali. Další kandidáti jsou poté čerství absolventi škol, kteří mohou mít obrovskou motivaci a skvělé revoluční myšlenky, zároveň je u nich obecně problém s nedostatečnou délkou praxe, nebo s praxí, která nesouvisí s místem, o které se ucházejí.

Pokud shání organizace pouze výpomoc neboli stačí ji kandidát na zkrácený pracovní úvazek, může například oslovit studenty, ženy v domácnosti, nebo při možnosti externí spolupráce také zahraniční pracovní zdroje. (Koubek, 2007. s. 129-131)

### **1.4 Kroky procesu získávání pracovníků**

Podle Koubka (2007, s. 131) je již pro získávání pracovníků vytvořený propracovaný postup, jehož dodržování je obvykle výhodné. Slouží především k šetření času a k co nejrychlejšímu obsazení volného pracovního místa. Aby byl proces získávání efektivní, musí být obsazované pracovní místo co nejlépe

a nejdetailněji specifikované. Dobrá znalost pracovního místa totiž může organizaci poskytnout obraz předpokládaného budoucího vývoje s místem spojeným.

## **1.5 Identifikace potřeb organizace**

Armstrong (2007, s. 343) a Koubek (2007, s. 132) se shodují, že plán lidských zdrojů organizace by měl být východiskem pro takzvanou definici lidských zdrojů, podle které se konkrétně určuje počet i kategorie lidských zdrojů, který je třeba pro společnost získat. I v případě, že vznikne operativní, neočekávaná potřeba obsadit nové vzniklé místo, měla by být tato potřeba řádně promyšlena a opodstatněna. Základním východiskem pro uvědomění si potřeby pracovního místa jsou plány organizace, a to nejen plány spojené s lidskými zdroji, ale i plány technologické, investiční, nebo produkční. Pokud to situace v organizaci dovoluje, měla by identifikace potřeby pracovních míst probíhat průběžně a s časovými rezervami by měla předcházet samotné realizaci získávání pracovníků.

## **1.6 Specifikace obsazovaného pracovního místa**

Vytvoření specifikace pracovního místa je podle Koubka (2007, s. 132-134), důležité především pro správné zvolení požadavků, kladených na uchazeče. Tato specifikace pomůže společnosti s rozhodováním, jaké dokumenty bude u uchazečů zkoumat, na jakou část lidí bude nabídku práce směřovat, a jaká kritéria zvolí pro předvýběr i samotný výběr uchazečů. U kritérií je užitečné, stanovit si i jejich jednotlivé váhy, protože každé kritérium může být pro danou pozici jinak důležité. Ve specifikaci pracovního místa se zjišťuje velká řada informací nejen o pracovním místě, ale i o náplni práce, pracovních podmínkách, i o kompetenčním modelu potencionálního uchazeče, jeho potřebných zkušenostech a schopnostech. Společnost by především měla klást důraz na to, aby byl popis pracovního místa aktuální a věcně odpovídající skutečnosti.

Nejpodstatnější z charakteristik pracovního místa jsou následně součástí nabídky zaměstnání, případně inzerátu. Tím ulehčuje společnost rozhodování potencionálních uchazečů, kterým by měl vzniknout základní obraz pracovního místa a měli by mít představu, co od pracovní pozice můžou očekávat a co bude naopak očekáváno od nich.

Samotný dokument popis pracovního místa, by měl být velmi obsáhlým dokumentem, obsahujícím veškeré informace o místě, které v něm navíc bývají rozepisovány velmi detailně. Pro proces získávání a výběru pracovníků ovšem nejsou potřebné všechny tyto informace. Při uvedení všech specifik do nabídky by se nabídka stala nepřehlednou, nezajímavou, a daleko náročnější po finanční stránce. Navíc se počítá s tím, že řadu schopností, které jsou uvedeny v charakteristice pracovního místa, si pracovník získá, osvojí nebo zdokonalí až při výkonu dané práce.

Proto by měla společnost vždy rozhodnout, které charakteristiky budou poskytovat potenciálním uchazečům realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě a aby zároveň zvolené charakteristiky neodradily vhodné uchazeče s výrazným rozvojovým potenciálem, kteří ale neplní všechny požadavky. Zvolit by se měly požadavky pouze natolik důležité, bez kterých by byl uchazeč naprosto nezpůsobilý pro výkon práce. Zvolené charakteristiky jsou na každé pracovní místo rozdílné a liší se nejen povahou pracovního místa, ale také podle toho, co jsou priority útvaru, týmu, nebo celé organizace.

Nabídka práce by měla obsahovat několik základních bodů a to: název pracovního místa, odpovědnost pracovníka a nejběžnější náplň práce, místo výkonu práce, benefity a rozvojové možnosti nabízené organizací, popis pracovního prostředí a platových podmínek.

## **1.7 Specifikace požadavků na pracovníka**

Šikýř (2016, s. 96) a Koubek (2007, s. 134) se shodují, že specifikace požadavků na pracovníka by se měla odvíjet od podrobného popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa. Dále oba autoři rozdělují požadavky do kategorií podle důležitosti na následující skupiny:

### **1.7.1 Dělení požadavků na základní skupiny**

Takové požadavky, které jsou pro výkon profese nezbytně nutné, musí daní uchazeči nezbytně splňovat. Kromě požadavků, které požaduje organizace, patří do této skupiny i takové požadavky, které upravují zvláštní právní předpisy (například některé profese nelze vykonávat bez složení speciálních zkoušek, nebo bez dosažení specifického vzdělání).

Další skupinou jsou požadavky žádoucí, bez kterých lze sice práci vykonávat, nicméně uchazeči, kteří tyto požadavky splňují mají značnou výhodu oproti ostatním. (Může se jednat například o relevantní praxi, či jinak nabyté zkušenosti).

Vítané požadavky představují jakousi nadstavbu, pro výkon samotné profese nejsou nutné, nicméně mohou zvýšit využitelnost pracovníka v organizaci, pracovník je flexibilnější pro daný podnik (může se jednat například o znalost cizích jazyků, které zaměstnavatel nevyhodnotí jako požadavek nezbytný, nebo žádoucí).

Poslední skupinou požadavků jsou požadavky okrajové, které mohou být vnímány jako určitá výhoda, nicméně pro samotný výkon práce jsou nepotřebné, nebo se dají nahradit jinou cestou.

Po rozškálování požadavků do výše specifikovaných skupin je třeba, aby byly v nabídce pracovníků uvedeny jen některé z nich. Správná volba požadavků do inzerce může ovlivnit efektivnost získávání pracovníků, protože může ovlivňovat (ať už

pozitivně, nebo negativně) odezvu na nabídku. Šikýř (2016, s. 96) se domnívá, že největší efektivity dosáhne zaměstnavatel tehdy, pokud uvede všechny nezbytné požadavky a vybrané žádoucí požadavky, případně v některých případech mohou být uvedeny i požadavky vítané. Ačkoliv v nabídce zaměstnání jsou uváděny jen vybrané požadavky, v dalším předvýběru i v konečném výběru toho nejvhodnějšího uchazeče, hrají v rozhodování roli i požadavky, které v inzerci uvedeny nejsou, tedy i požadavky vítané a okrajové, mohou konečné rozhodnutí ovlivnit.

Armstrongova (2007, s. 344–345) definice specifikace požadavků na pracovníka říká, že požadavky by měly definovat vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti a dovednosti, které jsou od pracovního místa vyžadovány. Dále Armstrong dělí tyto požadavky na skupiny, v jejichž řazení jsou jisté odlišnosti oproti struktuře u Koubka a Šikýře.

Znalosti a schopnosti, které musí uchazeč mít při plnění dané role v podniku, včetně specifických vloh a dovedností, zařazuje Armstrong (2007, s. 344) do skupiny odborných schopností.

Požadavky na chování a postoje specifikují typy chování člověka, které povedou k úspěšnému plnění dané role a zároveň budou v souladu se základními hodnotami a schopnostmi organizace. To má zajistit, že vybraný uchazeč bude zapadat do organizační kultury. Při volbě těchto požadavků, by měli být čerpány informace z analýzy charakteristik stávajících pracovníků.

Další skupinou požadavků jsou ty, které se zaměřují na odbornou přípravu a výcvik a upřesňují požadavky organizace na požadované zaměření, dosažené vzdělání, odbornost, doplňkové kurzy a certifikáty, nebo absolvovaný výcvik uchazeče.

Dále se kladou požadavky na zkušenosti a praxi, které zjišťují předchozí pracovní zkušenosti ze stejného oboru, nebo ze stejného typu organizace. Úspěchy, kterých uchazeč dosahoval na obdobné pozici, mohou být brány jako příslib úspěšného vykonávání budoucí práce.

U specifických činností, kde se od uchazeče očekává úspěch v oblastech, jako je zavádění nových systémů, zlepšení prodeje, nebo třeba nacházení nových trhů, se mohou tyto schopnosti, certifikáty, nebo další materiály potvrzující specifické vlastnosti objevovat ve skupině zvláštních požadavků.

Požadavky, které by měly zajišťovat vhodnost uchazeče pro organizaci, pracují především s firemní kulturou, mírou formálnosti a měly by vytřídit takové uchazeče, kteří budou schopní se poměrům přizpůsobit, nebo jim ideálně budou panující poměry v organizaci naprosto vyhovovat.

V kategorii dalších podmínek, jsou upřesněny podmínky, které by mohli uchazeči stěžovat plnění práce. Mezi tyto podmínky patří například ochota jezdit na

pracovní cesty, schopnost dodržovat neobvyklou pracovní dobu, možnost měnit lokalitu pracoviště, nebo ochota za prací dojíždět delší vzdálenosti.

Poslední skupinou jsou možnosti splnění očekávání uchazeče, kde by měl uchazeč o práci souhlasit s tím, co mu může organizace reálně nabídnout, a to především v ohledech možnosti kariérního postupu, vzdělávání, nebo jistoty dlouhodobé spolupráce.

Armstrong (2007, s. 345) se dále shoduje s Koubkem (2007, s. 133 – 135) v tom, že zvláštní pozornost je třeba věnovat tomu, aby požadavky na uchazeče nebyly nadhodnocené. To je důležité zejména z toho důvodu, že nerealistické požadavky mohou velkou část potencionálních uchazečů odradit od reakce na pracovní nabídku, a zároveň pokud přijatý uchazeč splňuje všechny požadavky, bude nejspíše předpokládat, že bude všechny požadované dovednosti využívat (pokud budou zvoleny nepřiměřené požadavky, může mít tento uchazeč pocit, že jeho talent a schopnosti nejsou dostatečně využívány). Ačkoliv podhodnocení požadavků by mohlo rovněž způsobit komplikace, nedochází k němu tak často. Armstrongův názor, že je důležité si požadavky dále rozčlenit na podstatné a žádoucí, je naprosto totožný s názory Šikýře i Koubka.

Armstrong (2007, s. 345 – 346) dále poukazuje na tradiční systémy klasifikace, které v praxi nejsou tak populární, nicméně mohou poskytnout jakýsi návod pro vytvoření vlastního systému.

### **1.7.2 Rodgerův sedmibodový model.**

První používaný model vznikl v roce 1952 a jedná se o Rodgerův sedmibodový model. Který zkoumá fyzické vlastnosti (zdravotní stav, vzhled, držení těla, vyjadřovací schopnosti apod.), vědomosti a dovednosti (předchozí praxe, dosažené vzdělání, absolvované kurzy apod.), všeobecnou inteligenci (základní intelektuální schopnosti), zvláštní schopnosti (manuální, nebo mechanická zručnost, schopnost se správně vyjadřovat, cit pro matematiku apod.), zájmy (aktivity, které o uchazeči něco vypoví, ať už se jedná o zájmy intelektuální, sportovní, tvůrčí, společenské, nebo umělecké), dispozice (schopnost se přizpůsobit, působit na ostatní, vytrvalost, samostatnost, motivovanost) a okolnosti, které zjišťují osobní informace jako vztahy v rodině, rodinné poměry a další.

### **1.7.3 Munro-Frazerův pětistupňový model**

Druhým modelem je Munro-Frazerův pětistupňový model, který byl vytvořen v roce 1954 a zaměřuje se na vliv na ostatní (posuzovaný především z pohledu sympatií, vzhledu, schopností vyjadřování a způsobů), získanou kvalifikaci (tedy na zkušenosti z předchozích pracovních míst, dosažené vzdělání, nebo odborný výcvik), vrozené schopnosti (jak rychle je uchazeč schopen chápat souvislosti a učit se), motivace (jaké jsou uchazečovi osobní cíle, co vše je ochoten udělat pro jejich

dosažení, případně jak se mu daří se cílům přibližovat), emocionální vybavenost (posuzuje se emoční stabilita/labilita, schopnost bojovat proti stresu, sociální dovednosti a emoční inteligence).

Aspekty, které si společnost vybere jako klíčové pro získání kandidáta se mohou lišit, a to jak s postojem jednotlivých subjektů, tak s technologickým vybavením organizace, nebo s konkrétní pracovní náplní u daného místa.

#### **1.7.4 Přístup založený na schopnostech**

Tento přístup definoval Taylor (2002) jako přístup, který spíše než práci, sleduje samotnou osobu uchazeče. U tohoto přístupu se nevychází z analýzy pracovních míst, ale z analýzy lidí a toho, jaké lidské vlastnosti mohou pozitivně ovlivnit pracovní výkon. Roberts (1997) například uvedl, že hlavní výhodou přístupu založeného na studiu schopností je, že lze účinně stanovit a izolovat charakteristiky, které mohou sloužit jako základna pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Zároveň je vyhodnocování těchto charakteristik srozumitelné a jednoduché.

Podle Wooda a Payneho (1998) zvyšuje přístup založený na schopnostech přesnost předpovědí o vhodnosti uchazeče, můžou být díky němu snáze porovnávány vlastnosti jedince s požadavky na pracovní místo, může usnadnit vedení pohovoru a zároveň je oporou pro některé z metod výběru kandidáta.

### **1.8 Metody získávání pracovníků**

Podle Šikýře (2016, s. 97) jsou metody získávání pracovníků specifickými postupy, podle kterých se oslovují a lákají potencionální uchazeči o pracovní místo. K tomu, aby byla stanovena nejvhodnější metoda pro dané místo, je třeba vzít v potaz mnoho faktorů. Metody se mohou lišit s ohledem na dané pracovní místo, na podmínky a požadavky, které jsou na místo kladené, dále by měl být analyzován trh práce, a to jak situace na vnějším trhu práce, tak i situace uvnitř společnosti. Dalším faktorem je také zájem o nabízené pracovní místo, nebo pověst, kterou má společnost z pohledu pracovníků. Samozřejmostí je také stanovení finančních a časových prostředků, které může společnost do získání a do výběru kandidáta investovat a v neposlední řadě se metoda liší podle toho, jestli se organizace rozhodne využít vnitřních, nebo vnějších zdrojů uchazečů.

Šikýř (2016, s. 97) uvádí, že pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů je vhodné použít inzerci, umístěnou na intranetu, v televizi, nebo v novinách. Další vhodnou metodou je přímé oslovení vhodného uchazeče nalezeného v personálních databázích, nebo doporučeného důvěryhodnou osobou. Pokud společnost nemá vybudovaný personální útvar, nebo daný útvar nemá kapacitu na náborový proces, může být rovněž navázána spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, nebo školami.

Pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů Šikýř (2016, s. 97) vyhodnocuje jako nejvhodnější inzerci v organizačních systémech, nebo na místních vývěskách, dále je možné využít elektronickou poštu, nebo jiný komunikační prostředek, zeptat se stávajících pracovníků, jestli mohou někoho na pozici doporučit, případně je možné přímo oslovit příhodného pracovníka a nabídku mu představit.

### **1.8.1 Inzerce uvnitř organizace**

Koubek (2007, s. 137) se domnívá, že umístit nabídku zaměstnání v prostorách organizace, ať už na vývěskách, nástěnkách, či intranetu, je poměrně snadnou a levnou metodou, jak rozšířit povědomí o nové pracovní příležitosti. Dále uvádí, že aby byla tato inzerce efektivní, měla by být inzerce vystavena na takovém místě, kde je na očích všech pracovníků (mohou se buď o místo sami ucházet, nebo na něj doporučit vhodného uchazeče). Výhodou této metody pro získání pracovníků je také to, že uchazeči, kteří již v organizaci působí již znají firemní kulturu a velmi pravděpodobně si dokážou reálně představit kompetence a povinnosti, které jsou s obsazovaným místem spojeny.

### **1.8.2 Doporučení**

Jak uvádí Kociánová (2010, s. 88), pracovník organizace může buď poskytnout kontaktní údaje na vhodného kandidáta příslušnému pracovníkovi organizace, nebo může obsazované pracovní místo nabídnout přímo kompetentnímu uchazeči. Hlavním pozitivem u této metody je fakt, že uchazeči obvykle splňují požadavky kladené organizací a zároveň splňuje i osobnostní charakteristiky pro úspěšné začlenění do firemní kultury. U pracovníka, který doporučuje, se předpokládá, že by nedoporučil nevhodného uchazeče, protože by tím mohl poškodit vlastní pověst u zaměstnavatele. Některé organizace stimulují pracovníky pomocí odměny, či benefitu v případě, že pracovník doporučí vhodného uchazeče. Kociánová (2010, s. 88) se shoduje s Koubkem (2007, s. 136), že organizace může využít i dědění pracovních zkušeností a přijímat rodinné příslušníky svých stávajících pracovníků.

Doporučení ovšem lze získat (kromě doporučení od stávajících pracovníků) rovněž na osobní bázi, a to buď od odborníků na danou problematiku, nebo od osobních známých managementu společnosti. V takových případech by se dá předpokládat, že doporučení budou mít velkou hodnotu.

### **1.8.3 Přímé oslovení**

Jednou ze situací, kdy dochází k přímému oslovení kandidátů je případ, kdy organizace osloví uchazeče, který jí byl doporučen stávajícím pracovníkem, nebo jiným odborníkem.

Koubek (2007, s. 136) k této metodě dále uvádí, že povinnosti vedoucích pracovníků se zvyšují. Musí věnovat zvýšenou pozornost svým pracovníkům, sledovat kdo má úspěch, kdo přichází z dobrými nápady apod. Organizace může například monitorovat odborný tisk, účastnit se odborných akcí, nebo jiným způsobem získávat informace o vhodných odbornících. Tato metoda je časněji používána u výše postavených, náročných funkcí a je u ní třeba myslet na možnost zhoršení obchodních vztahů s organizacemi, kterým bude společnost odvádět schopné pracovníky.

### **1.8.4 Inzerce**

Pokud se má společnost rozhodnout, kterou metodu získávání pracovníků zvolit, měla by podle Armstronga (2007, s. 348) brát vždy v potaz náklady, rychlost a pravděpodobnost nálezů schopného kandidáta. Pro efektivní inzerci by měl inzerát upoutat pozornost cílového segmentu a být poutavější než konkurence. Dále by měl být vytvářen a udržován zájem pomocí atraktivního podání informací o nabízeném pracovním místě a hlavním poselstvím inzerátu by mělo být přiměření, aby na něj reagovali adekvátní uchazeči. Inzerce je stále velmi populární metodou, nicméně ji pomalu dostává do pozadí E-recruitment (viz dále). Koubek (2007, s. 138) poukazuje na to, že inzerce se může lišit podle zaměření. Může být regionální, zaměřená pouze na úzkou oblast potencionálních uchazečů, ale i mezinárodní, která poukazuje na obtížnost pozice, tedy na fakt, že organizace má problém najít vhodného špičkového specialistu, který by splňoval požadavky kladené na pozici. U inzerci je často problémem vysoká cena, kdy organizace na úkor efektivnosti inzerátu snižují náklady na inzerci.

### **1.8.5 E-recruitment**

Jedná se o metodu, kdy je k nalezení vhodného uchazeče využíván internet. Tato metoda je v dnešní době stále více populární a velmi často využívaná. Dvořáková (2007, s. 135) ve své publikaci uvádí, že k této inzerci dochází pomocí speciálních serverů, které umožňují umístit informaci o obsazovaném pracovním místě. Tyto servery navíc umožňují filtrovat pracovní nabídky podle lokality, minimálního platu, či délky praxe, nebo znalosti cizích jazyků, což velmi zjednoduší práci uchazečům o zaměstnání.

Informace o obsazovaném pracovním místě je rovněž velmi často uvedena na webových stránkách organizace, nebo ji lze najít na stránkách personálních agentur, které mají obsazování dané pozice na starost. Personální agentury ale rovněž pro umístění inzerci používají kromě svých stránek i výše zmíněné pracovní portály, aby rozšířili povědomí o existující pracovní nabídce. Výhodou umístování inzerci na internet je možnost inzerát spravovat, upravovat a v případě potřeby aktualizovat či smazat. Některé servery navíc umožňují i příjemné a snadné uživatelské prostředí, kde může personalista spravovat odpovědi na inzerci a využít například funkci hromadné odpovědi uchazečům.



Další výhodou je možnost připojit do odpovědi životopis, fotografii, nebo další materiály požadované organizací.

Kromě výše uvedených možností využití internetu se v současné době velmi rozšířil i fenomén recruitmentu pomocí sociálních sítí, jako je linkedIn (server, který je primárně určen pro navazování obchodních známostí a představení silných stránek uživatelů), facebook, nebo dokonce i instagram. Vzhledem k tomu, že použití instagramu jako nástroj HR marketingu je opravdu velmi nové a pro spoustu lidí těžce pochopitelné, bude instagram a jeho využití v náborovém procesu rozebrán v následující podkapitole.

#### 1.8.5.1 Instagram

Instagram jako nový nástroj HR marketingu

V současném prostředí, ve kterém řadí velký konkurenční boj o dominantní postavení na trhu, si čím dál více společností uvědomuje, že správně zvládnutý marketing, kvalitní nábor pracovníků a následná práce s nimi, je stěžejní pro úspěch firmy. Neusnout na vavřínech a dokázat držet krok s konkurencí, v ideálním případě ji předběhnout a udávat další vývojový směr, je stěžejním úkolem. Proto je třeba sledovat vývoj nástrojů, které dokáží recruitment zefektivnit a ukázat společnost v nejlepší světlo – zajistit atraktivitu nejen pro zákazníky, ale i o potencionální pracovníky.

Instagram v číslech

Instagram si za několik posledních let získal dominantní postavení a jeho obliba stále roste. Česká republika má v současnosti na instagramu 600 000 uživatelů, kteří jsou aktivní alespoň jednou měsíčně (takzvaní Monthly Active Users) a z toho dokonce 400 000 uživatelů, kteří jsou v této aplikaci aktivní minimálně jednou denně (takzvaní Daily Active Users). Nejvyšší podíl uživatelů je ve věku 18–24 let, druhou nejzastoupenější skupinou jsou uživatelé mezi 25–34 lety. Právě tyto fakta jasně ukazují, že instagram je a do budoucna bude životaschopným nástrojem, který budou kreativní marketingové týmy a personalisté využívat.

Instagram jako nástroj recruitmentu

Tajemství k získání pasivního uchazeče spočívá v upoutání jeho pozornosti, a to propojením jména společnosti s konkrétním příběhem. Ukázat, jaké to je, být pracovníkem firmy pomocí tohoto příběhu. Vizuální médium, jakým je instagram, je přímo ideální metodou ke zvýšení potenciálu a prohloubení povědomí o značce. Síla této aplikace tedy spočívá v budování takové platformy zaměstnavatele, která může přilákat aktivní i pasivní uchazeče o zaměstnání. Protože když přijde na instagram, uchazeči chtějí vidět neviditelné a nahlédnout do světa, do kterého běžně nemají přístup, chtějí takzvané behind-the-scene informace.

Instagram sice nenabízí databáze uchazečů, ani stránku, která by seskupovala nabídky práce, ale zato dokáže nabídnout uživatelům pohled za scénu a firmy, která ji přiblíží v jiném světle, než je pouze praktický pohled – působí tak na city lidí.

V současnosti již instagram pro společnosti dokonce nabízí nové tlačítko „kontakt“, aby mohly návštěvníci stránky snadno napsat přímo pověřené osobě, a to se o něm jako o nástroji HR marketingu uvažuje poměrně krátkou dobu. Uvidíme, jaké vychytávky nám představí příště.

### **1.8.6 Spolupráce s úřadem práce**

Koubek (2007, s. 139 – 140) poukazuje na to, že je dobré si uvědomit, že úřad práce nemusí využívat pouze lidé, kteří shánějí práci, ale že spolupráci s úřadem práce mohou stejně tak využívat organizace, které zde mohou najít zdroj potencionálních uchazečů. Navíc tyto uchazeče zpravidla získají za velmi výhodných podmínek.

Jedná se finančně nenáročnou metodu, protože náklady spojené s fungováním úřadu práce jsou plně hrazeny státními prostředky. Dále si úřad sám shromáždí a zpracuje potřebné informace o uchazečích a provede tak jakýsi předvýběr, čímž organizaci ušetří nejen peníze, ale především i čas.

Tato metoda je ovšem vhodná pouze pro nábor na nižší pozice a je třeba počítat s faktem, že výběr uchazečů je poměrně omezen, a to pouze na ty, kteří jsou zapsáni na úřadu práce, což samo o sobě často vypovídá o nižší kvalifikaci, nebo jiné problémy, kvůli kterým mají tito lidé problém s nalezením práce. U výše kvalifikovaných pozic se ani nepředpokládá, že by byli tito pracovníci na úřadě práce zaregistrováni.

### **1.8.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Koubek (2007, s. 138) se domnívá, že tato metoda je poměrně hojně využívaná. Jedná se o spolupráci organizace se vzdělávacími institucemi. Některé organizace dokonce školu přímo provozují, nebo se na jejím provozu aktivně podílí. Tato spolupráce zajistí organizaci, že potencionální absolventi budou mít požadované vzdělání. V některých případech může organizace ovlivnit i konkrétní profilování jednotlivých studentů tím, že s ním uzavře smluvní dohodu, kde budou stanoveny volitelné předměty, které by organizace uvítala, případně může dohoda obsahovat i téma závěrečné práce.

Pokud spolupráce funguje efektivně, dělá škola i určitý předvýběr studentů, kteří se pro danou organizaci hodí. Zároveň má povědomí o rozsahu znalostí, a to jak teoretických, tak i praktických. U této metody získávání pracovníků je problémem fakt, že nelze operativně řešit nástupy podle potřeby organizace, protože studenti jsou vázání na studijní povinnosti.

## **1.9 Formulace nabídky zaměstnání**

Koubek (2007, s. 147) uvádí, že samotná nabídka zaměstnání musí vždy vycházet ze specifikace obsazovaného pracovního místa, ačkoliv samotná nabídka zaměstnání musí být oproti popisu pracovního místa poměrně stručná a může se lišit s ohledem na to, kde bude umístěna. Znění nabídky může být ovlivněno i sociálním profilem požadovaného pracovníka, náročností dané pozice, nebo požadovanými dokumenty.

Protože účelem je přilákání uchazečů o danou pozici, měly by být v nabídce uvedeny vedle požadavků i informace, co může společnost svým pracovníkům nabídnout.

Aby byla nabídka zaměstnání efektivní, měla by obsahovat název pracovního místa, stručný popis náplně práce pro lepší představu (uvést se může u stručná charakteristika samotné společnosti), lokalita, ve které má být práce vykonávána, požadavky na vzdělání, na délku a zaměření dosavadní praxe, schopnosti a dosažené kurzy a školení, výši nabízené mzdy, benefity a další pracovníkové výhody, případně další specifické informace. Na závěr musí být vždy uvedeno, jak má uchazeč dále postupovat, pokud jeho zájem o pracovní příležitost trvá a jaké dokumenty od něj bude společnost požadovat.

U nabídky práce je důležité myslet na to, aby zaměstnavatel nikoho nediskriminoval, tedy aby v požadavcích neuváděl například upřednostňované pohlaví, věk, náboženské vyznání apod.

## **1.10 Požadované dokumenty**

Koubek (2007, s. 142 – 143) poukazuje na fakt, že volba správných dokumentů může výrazně pomoci při pozdější fázi výběru pracovníka.

### **1.10.1 Životopis**

Zaměstnavatel v současnosti vyžaduje v první řadě životopis, který je obvykle ve strukturované formě, která má personalistovi usnadnit orientaci v něm. Chronologické řazení praxe a vzdělání obvykle organizace neurčuje, nicméně i to, jak jsou informace v životopisu uvedeny, dává personalistovi představu o uchazeči, která může pomoci v procesu výběru. Kromě vzdělání a praxe se do životopisu uvádí také jazykové znalosti, schopnosti, dovednosti, certifikáty a další informace. Součástí každého životopisu by měly být osobní a kontaktní údaje. Pokud jde o dobrovolné doplňky v životopisu, je na zvážení každého uchazeče, jestli bude jeho součástí i fotografie. Řada personalistů ale fotografii vítá, protože tento člověk je lépe zapamatovatelný a může tím získat určitou výhodu.

Z informací obsažených v životopisech se rovněž vychází v další fázi, jako je prescreening, nebo výběrový pohovor.

### **1.10.2 Motivační dopis**

V poslední době je motivační dopis stále více vyžadovaným dokumentem. V první řadě má zajistit, že uchazeč jeví o dané místo opravdový zájem a je ochotný věnovat svůj čas tomu, aby si zjistil něco o dané společnosti a zamyslel se nad tím, čím by mohl dané organizaci přispět. Tyto informace doplní i o své silné stránky aplikované přímo na výkon dané práce, většinou je vhodné také uvést motivaci, nebo informaci, proč by měl být pro danou pozici tím nejvhodnějším kandidátem. Mimo jiné slouží personalistům motivační dopis k tomu, aby zhodnotili písemné vyjadřování uchazeče a aby zjistili, co je pro něj v práci nejdůležitější, co ho může motivovat, nebo naopak co pro něj při výkonu práce není podstatné.

### **1.10.3 Osobní dotazník**

Dvořáková (2007, s. 138) uvádí, že v osobním dotazníku by měl zaměstnavatel nejčastěji zjišťovat informace, proč uchazeč mění zaměstnání, co ho zaujalo na dané organizaci, nebo z jakého zdroje se uchazeč o nabízeném pracovním místě dozvěděl (tato informace může sloužit jako zpětná vazba pro vyhodnocování efektivity zvolené metody získávání pracovníků). Dále dotazník často zjišťuje možný datum nástupu, případně další informace, které nevyplývají z životopisu.

### **1.10.4 Kopie potvrzení o certifikátech, praxích či vzdělání**

Zejména pro výkon práce, pro kterou je nezbytný absolvovaný kurz, či certifikát, případně je třeba mít řádně ukončené vzdělání určitého zaměření, nemůže personalista spoléhat, že informace uvedené v životopisu jsou bezvýhradně pravdivé. Proto je vhodné požadovat po uchazečích kopie, které potvrzují ukončené vzdělání, absolvované kurzy, nebo získané certifikáty. Dále může chtít doložit reference od předchozích zaměstnavatelů, výpis z trestního rejstříku, nebo v odůvodněných případech výsledky lékařské prohlídky.

## 2 Výběr pracovníků

### 2.1 Pojetí výběru pracovníků

Výběr pracovníků má za úkol rozpoznat, který uchazeč o práci by mohl být nejvhodnější a vyhovoval by požadavkům obsazovaného místa, ale zároveň by zapadl i do kultury společnosti a přispíval i upevněním mezilidských vztahů a dobrou komunikací s dalšími pracovníky společnosti

Podle Kociánové (2010, s. 94) by nově příchozí člověk neměl pouze nahradit nebo zaplnit prázdné místo, ale zároveň ovlivnit všechny současné pracovníky, přispívat pozitivní energií a vnášet do kultury společnosti nové nápady. Dalším důležitým bodem je flexibilita a soutěživost vybraného člověka, tedy jeho rozvojový potenciál, který může ve zdravé míře motivovat i ostatní pracovníky k tomu, aby svou práci odváděli co nejlépe. Zároveň je třeba, aby byl uchazeč o práci obeznámen s předpokládanými změnami, které mohou být s pracovním místem spojeny a aby se jeho osobní vize s těmito změnami ztotožňovala.

Pozornost je třeba věnovat nejen odborným charakteristikám uchazeče, ale také osobnosti, potenciálu, flexibilitě a povaze. Vzhledem k tomu, že se jedná o podoblast řízení lidských zdrojů, je třeba si uvědomit, že vzhledem k lidskému faktoru neexistuje jasně daná metoda, která by vždy zaručeně vybrala takového pracovníka, který se v budoucnu projeví jako nejlepší. Nic tedy nemůže zaručit, že bude vybraný pracovník stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a zároveň se chovat tak, jak se po jeho pracovní pozici požaduje. Pokud se ale příprava a výběrové řízení nepodcení, určitě se tím mnohonásobně zvyšují šance na nalezení toho pravého pracovníka pro tým.

Koubek (2007, s. 166) poukazuje na úzkou spojitost mezi výběrem a získáváním pracovníků. Ta vede k tomu, že metody jsou uplatňovány jak v případě uchazečů, které již do společnosti patří, tak i u uchazečů z vnějších zdrojů. V současné době se stále častěji upouští od tradičního administrativního rozhodování a uchyluje se k běžným výběrovým procedurám. Tyto techniky můžeme stále častěji pozorovat i při povyšování pracovníků, nebo při přesunu pracovníků na jiné pracoviště.

V procesech vybírání pracovníků je podle Walkera (2003, s. 66) posuzována způsobilost uchazeče a jeho motivace k výkonu práce na daném pracovním místě. Personalista musí co nejpřesněji specifikovat kritéria, která mají být při výběru posuzována. Tato kritéria by měla být zvolena tak, aby odpovídala skutečnosti, tedy měla by být prověřena jejich platnost a spolehlivost, a to i s ohledem na dlouhodobější specifika pracovního místa. Při samotném výběru by měly být zvoleny takové metody, které prokážou, který kandidát kritériím vyhovuje nejlépe.

Výběru kvalitního pracovníka by mělo předcházet zodpovězení metodologických otázek a posléze zvolení takových kritérií, podle kterých se bude uchazeč posuzovat a které o uchazeči podají co nejpřesnější obraz vhodný pro danou pozici. Pro dobrý výběr je mimoto nezbytné zaměřit se na organizaci výběru a vhodné jednání s uchazeči. Je dobré si uvědomit, že to, jaké pracovníky pro organizaci získáme, závisí na co nejkvalitnějším procesu výběru pracovníků a na použitých vhodných metod. Výběr pracovníků je klíčem pro vybudování kvalitního pracovního týmu organizace. Je také třeba si uvědomit, že výběr pracovníků není jednostranný proces, ale měl by být oboustrannou záležitostí, tedy zaměstnavatel si sice vybírá pracovníky, ale pracovník si také musí vybrat zaměstnavatele, proto by se měl pracovník soustředit na to, aby svým jednáním, nebo zvolenými postupy výběru neodradil pracovníka, který by pro něj mohl být tím nejlepším uchazečem o místo.

## **2.2 Posuzování uchazeče**

Ve výběru pracovníků jde podle Koubka (2007, s. 167) o to, získat nejvhodnějšího z uchazečů. Proto je klíčové posuzování vhodnosti uchazečů pro konkrétní pracovní místo. To by mělo být patrné z povahy pracovního místa, a z vhodně zvolených požadavků na osobnost a charakter pracovníka. Dochází tedy k posouzení nejen pracovní způsobilosti, ale i psychiky osobnosti, tedy souboru vlastností a dovedností. Právě to bývá častým problémem, protože charakteristika osobnosti je měřitelná pouze velmi okrajově. Dalším problémem bývá objektivní popsání požadavků pracovního místa, týmu i celé společnosti. Jako pomoc při řešení těchto problémů je často uváděno třídění uchazečů do skupin, například podle splnění určitých kritérií, které bývají také členěny od nejdůležitějších kritérií, až po ty méně důležité.

### **2.2.1 Získání objektivních, podrobných a věrohodných informací**

*Koubek (2012, s. 169) uvádí, že informaci by měly poskytnout odpověď na tři základní otázky:*

- *Může uchazeč vykonávat příslušnou práci? (Má vzdělání, praxi, zkušenosti, znalosti, dovednosti, inteligenci apod., které potřebuje, aby mohl úspěšně zastávat danou práci?)*
- *Chce uchazeč příslušnou práci? (Má pozitivní vztah k této práci, jaká je míra jeho pracovitosti, jeho zájmy a pracovní cíle, má potřebnou motivaci k dané práci?)*
- *Zapadne do pracovní skupiny/týmu a organizace? (Signalizují charakteristiky osobnosti uchazeče i jeho dovednosti a znalosti, že je schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny/týmu i organizace, že nebude zejména v týmu cizorodým prvkem a překážkou týmové práce?)*

Koubek ve své publikaci uvádí, že nejdůležitější je, aby byly kladně zodpovězeny první dvě otázky, pokud tomu tak není, je uchazeč nepřijatelný.

Úspěšný výběr nezávisí jen na volbě vhodných kritérií, ale také na kvalitě informací o uchazečích. Kvalita lze zajistit jednak pomocí vhodně zvolených dokumentů a jednak sestavením vhodných otázek v dotaznících pro uchazeče. Tento problém je patrnější, pokud výběr probíhá z vnějších zdrojů. V každém výběru pracovníků by měla být patrná snaha o verifikování informací o všech uchazečích, k čemuž slouží použití různých metod současně.

## **2.3 Kritéria výběru uchazeče**

Koubek (2007, s. 170) poukazuje na fakt, že existují různé výklady pojmu osobnost. Může být vnímána jako určitý aspekt povahy, tedy to, jak člověk působí na druhé, nebo jako všechny rysy chování jedince, tedy sloučení fyzických, mentálních, emocionálních a sociálních charakteristik. Rysy jedince jsou formovány nejen genetikou, ale také společností, ve které se jedinec pohybuje, kulturou, nebo se mění v konkrétních situacích. Pokud chceme stanovit žádoucí rysy pracovníka, musíme se zaměřit především na povahu práce a zvolit takové požadavky, abychom se vyhnuli nepříjemné situaci, kdy třeba na pozici mluvčího zapomeneme do kritérií uvést komunikativnost a schopnost mluvit na veřejnosti.

Ve většině úspěšně řízených organizací jsou rozlišovány tři druhy kritérií výběru pracovníků:

### **2.3.1 Celooorganizační kritéria**

Jedná se o takové vlastnosti, které považuje zaměstnavatel u svých pracovníků za důležité, jsou to takové schopnosti a dovednosti, které by měli svědčit o budoucím dlouhodobém prospěchu a rozvoji společnosti. Tato kritéria jsou často uplatňována intuitivně, ale určitě je vhodné, mít písemný výčet těchto vlastností a v případě potřeby do něj nahlížet.

### **2.3.2 Útvarová kritéria**

Zde jsou myšleny takové vlastnosti, které jsou od pracovníka požadovány v konkrétním útvaru. Pracovník musí svým charakterem i svými vlastnostmi zapadat do daného kolektivu a být zároveň schopen přijmout novou kulturu. Neměla by nastat situace, kdy se pracovník stane cizorodým prvkem v týmu.

### **2.3.3 Tradiční kritéria pracovního místa**

Jsou taková, která odpovídají specifikaci pracovního místa. Tato kritéria jsou pořád upřednostňována i u nás, ovšem objevuje se stále více názorů, že je lepší vybírat

pracovníka pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo. Tento názor podkládá i fakt, že se klade větší důraz na týmovou práci a mezilidské vztahy na pracovišti.

## **2.4 Fáze výběru pracovníků**

Výběr pracovníků se podle Koubka (2011, s. 104) na fázi předběžnou a vyhodnocovací. Nyní bych ráda obě krátce představila.

### **2.4.1 Předběžná fáze**

Objeví se mezera ve struktuře podniku, kterou je třeba zaplnit novým pracovníkem. Následují tři úkoly, které musíme v předběžné části udělat.

- Nejprve musí být pracovní místo definováno a vytvoří se podrobný popis pracovního místa. Tento popis by měl být detailní a zároveň přehledný, obsazované místo by v něm mělo být popsáno co nejpečlivěji.
- Ve druhém kroku je zkoumáno, jaká kvalifikace je pro obsazované místo nezbytná, ale také jaké znalosti, dovednosti a zkušenosti budou nezbytné pro kvalitní vykonávání práce.
- Třetí krok navazuje na druhý a konkretizuje, specifikuje a rozšiřuje požadavky jako je vzdělání, specializace, praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti. Tyto požadavky se později objevují v inzerátech a stávají se i kritériem pro výběr pracovníků.

### **2.4.2 Vyhodnocovací fáze**

Mezi předběžnou a vyhodnocovací fází je vždy určitý časový rozestup. V čase, který je mezi fázemi, dochází ke shromažďování dostatečného množství vhodných kandidátů. Vyhodnocovací fázi můžeme též dělit do několika kroků, nicméně na rozdíl od předchozí fáze nemusí být dodrženo pořadí kroků a některé mohou být zcela vynechány. Kroky, které budou v konkrétním případě použity, se volí podle okolností, a především podle charakteru a obsahu práce na obsazovaném pracovním místě. Závisí i na významu místa pro společnost. Většinou je třeba použít více metod, ovšem ve výjimečných případech mohou postačit jen například dvě. Nejčastěji ale dochází k vytvoření kombinací třech a více metod.

- Zkoumání životopisů, dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem o zaměstnání
- Předběžný rozhovor – slouží k doplnění chybějících, či nejasných informací v dokumentech



- Testování uchazečů – může být prováděno pomocí assessment center, pomocí simulací určitých situací, nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.
- Výběrový pohovor – studuje se motivace uchazeče o práci, jeho komunikační schopnosti a možnosti
- Zkoumání referencí
- Potvrzení od lékaře (pokud je v kompetenci s pracovním místem)
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- Informování uchazečů o rozhodnutí

Vyhodnocovací fáze může probíhat dvěma způsoby. Buď necháme všechny uchazeče absolvovat všechny kroky a na základě kompletního zhodnocení vybereme nejvhodnějšího uchazeče = komplexní posuzování, nebo zvolíme přístup, ve kterém po každém kroku vyřadíme uchazeče s nejhoršími výsledky = vyřazovací postup. V posledních letech se můžeme často setkat s takzvaným hybridním postupem, který je spojením výše zmíněných alternativ.

## **2.5 Metody výběru pracovníků**

### **2.5.1 Dotazník**

Tato metoda je podle Dvořákové (2007, s. 139) zpravidla používána ve všech větších organizacích. Dříve byl u nás k dispozici celostátně platný dotazník, ovšem problémem bylo, že nerozlišoval specifičnost různých pracovních pozic. V dnešní době mají velké organizace zpravidla hned několik verzí dotazníků, rozdělených do kategorií podle pracovních funkcí. Dotazník je po vyhodnocení obvykle založen do osobního spisu pracovníka. S postupem techniky byly již ručně vyplňované dotazníky téměř všude nahrazeny elektronickou verzí.

### **2.5.2 Hodnocení dokumentů uchazeče**

Dvořáková (2007, s. 139) uvádí, že samotné hodnocení dokumentů od uchazečů nemusí patřit pouze do fáze výběru, ale nachází se na přelomu mezi získáním a výběrem pracovníků. Pomocí poskytnutých dokumentů totiž personalista provádí jakýsi předvýběr a do dalšího výběru se dostane pouze část kandidátů. Tento předvýběr je nutné využívat především u pozic, u kterých se na pracovní místo hlásí příliš velký počet uchazečů a není v možnostech společnosti, aby se se všemi uchazeči osobně setkala. Podle dokumentů tedy zvolí ty, kteří nejlépe odpovídají hledanému profilu. Z životopisu se zaměstnavatel ve stručnosti a přehledně dozví především o dosaženém vzdělání, praxi a absolvovaných kurzech. Jako druhotné informace může životopis podat například schopnosti, či zájmy uchazeče. Jak již bylo uvedeno, některé informace, které jsou v dokumentech od uchazeče obsaženy, je třeba ověřit.

### **2.5.3 Testy pracovní způsobilosti**

Dvořáková (2007, s. 140) a Koubek (2007, s. 175) se shodují, že existuje obrovské množství testů. Liší se zaměřením i spolehlivostí. V České republice jsou momentálně nepoužívanější testy osobnosti. Pracovní způsobilost se dá zkoumat například pomocí testů inteligence, testů schopností, testů znalostí a dovedností, testů osobnosti a mnoha dalších.

### **2.5.4 Assessment centre**

Podle Armstronga (2007, s. 361) se jedná o diagnostický výcvikový program, který využívá vhodnou strukturu metod výběru pracovníků. Využívá hlavně simulace manažerských pracovních činností, čímž je testována způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Assessment centre také umožňuje posuzování současných manažerů, nebo provádí výcvik manažerských dovedností.

### **2.5.5 Výběrový pohovor**

Je bezesporu nepoužívanější a nevhodnější metodou výběru pracovníků. Aby dobře plnil svůj účel, mělo by z pohovoru vyplynout několik základních informací. Měl by podávat hlubší informace o uchazeči, měl by také sloužit tak, aby se uchazeč dozvěděl informace o organizaci a konkrétní popis obsazovaného pracovního místa a v neposlední řadě by v pohovoru nemělo chybět posouzení osobnosti uchazeče. Samozřejmě by již během pohovoru měly být načaty přátelské vztahy mezi uchazečem a organizací, ačkoliv existuje mnoho možností, jak pohovor vést, přičemž při některých je cílem dostat uchazeče do jakéhosi stupně úzkosti.

Další výhodou u výběrového pohovoru může být i fakt, že zatímco do životopisu se lze poměrně snadno, u osobního kontaktu to již tak snadné není.

Koubek (2007, s. 181) připomíná, že pohovoru by měla předcházet řádná příprava, a to nejen ze strany uchazeče, ale především ze strany personalisty. Podle obsazovaného místa lze zvolit vhodnou formu dotazování, aby se personalista dozvěděl všechny potřebné informace a zároveň osobně poznal uchazeče. U pohovoru bývá kromě personalisty často přítomen i člověk, který bude přímým nadřízeným nového pracovníka, a to především proto, aby mohl zhodnotit osobní sympatie, které pociťuje k člověku, se kterým by měl v budoucnu spolupracovat.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 Specifikace personálních agentur

Jedná se o komerční instituce, jejichž hlavním úkolem je získávání a z části i výběr uchazečů pro podniky, které poptávají outsourcingové služby. Společnosti mohou tak šetřit především svůj čas, případně svěřit nábor odborníkům na HR služby. Při této činnosti se počítá s tím, že požadavky na pracovníka zadá klient agentuře v co nejkonkrétnější podobě. Kromě celé řady agentur, které poskytují své služby napříč všemi typy pracovníků, existují i takové, které se úzce specializují na jeden konkrétní segment trhu. Mohou být orientované například na získávání a výběr pracovníků pro administrativu, cestovní ruch, právní profese, nebo školství. Obecně se dá říci, že čím užší má personální agentura zaměření, tím je schopnější získat nejlepší uchazeče v daném oboru a přizpůsobit i své jednání s nimi.

Personální agentury využívají několik cest, jak se dostat k vhodnému uchazeči. Mohou využít executive search, kdy cíleně oslovují uchazeče, kteří práci aktivně neshání, ale jsou pro ni ideální například proto, že pracují v konkurenční firmě na obdobné pozici, nebo mohou pracovat s nepřímými zdroji uchazečů, jako jsou nejrůznější databáze. Svým nejdříve uchazeče najdou a následně organizují i fázi výběru, tedy pohovory, assessment centre apod. Dále poskytují i mnoho dalších služeb, které souvisí s personálním poradenstvím. Jde například o psychodiagnostiky pracovníků, zjišťování spokojenosti a nalézání vhodných nástrojů pro zvýšení motivace.

## **4 Představení společnosti LegalJobs.cz**

Jedná se o personální agenturu, která je velmi úzce zaměřená, a to na talenty v oboru práva, či souvisejících pozic. Mezi klienty, kteří se na LegalJobs.cz obrací jsou ve většině případů advokátní kanceláře, ale v menší míře i korporátní klientela. Primárně využívají služby této agentury pražské advokátní kanceláře, ale objevují se i pozice, které je třeba obsadit napříč celou republikou, výjimečně i na území Slovenska.

Zakladatelem společnosti je pan Martin Nedvěd, který má vystudovanou právnickou fakultu Univerzity Karlovi a po nějaký čas se věnoval i návazné koncipientské praxi. Právě v době jeho působení v advokátní kanceláři na pozici koncipienta si uvědomil, že v tomto oboru nemají společnosti prostředky ani znalosti na to, aby mohly samy obstarávat veškeré náborové procesy. V advokátních kancelářích ve většině případů nejsou personalisté, kteří by měli za úkol obstarávat nábor vhodných uchazečů a zodpovědné osoby, jako jsou advokáti nemají potřebné know-how a ani časové možnosti se náboru věnovat tak, jak by měli.

Společnost LegalJobs sídlí v Praze na Letenském náměstí ve velmi příjemném prostředí. Jedná se malou společnost, která má pouze svého majitele (Martina Nedvěda zmiňovaného výše), dále pak senior HR konzultantku a jednoho až dva research konzultanty. Pravomoci a povinnosti jednotlivých členů týmu budou popsány dále.

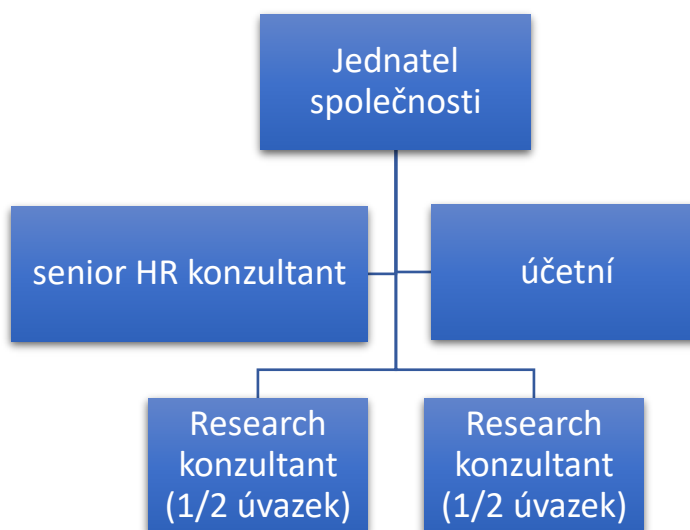
Agentura se zabývá pouze získáváním a výběrem uchazečů, nezaměřuje se tedy na jiné personální služby. Jejím základním posláním je usnadňovat firmám v oblasti práva náborový proces a zároveň také pomáhat uchazečům o zaměstnání najít takovou pracovní příležitost, která naplní všechny jejich očekávání.

### **4.1 Organizační struktura**

Jak již bylo zmíněno, jednatelem společnosti je Mgr. Martin Nedvěd. Kromě této společnosti má ale vedoucí postavení také jinde a personální agenturu nechává vést senior HR konzultanta, který vlastní plnou moc ke všem rozhodnutím, které se společnosti týkají. Současná senior HR konzultantka působí ve společnosti v současné době pouze rok, a kromě povinností spojených s touto organizací se věnuje i vlastním klientům, kterým poskytuje poradenské služby v oblasti HR. Aby mohla svou práci zvládat, spolupracuje s jedním až dvěma dalšími pracovníky, kteří působí na pozici research konzultantů a jsou většinou zaměstnání na poloviční úvazek.

Organizační struktura společnosti LegalJobs.cz

Zdroj: vlastní zpracování



## 4.2 Služby poskytované klientům

Personální agentura LegalJobs.cz má klienty z řad advokátních kanceláří, nebo jiných obchodních společností, které chtějí rozšířit své řady o odborníky v oblasti práva.

Klienti agentury chtějí do svých kanceláří především studenty právnických fakult, kteří mají možnost nastoupit na pozici právní asistent a získat tak již při studiu zkušenosti, které jim velmi usnadní následné hledání ideálního zaměstnání po dokončení školy. Advokátní kanceláře využívají tyto studenty především jako administrativní podporu, asistenti mají ale také možnost nahlížet do soudních spisů, nebo spolupracovat s advokáty. Mohou psát různá podání, připravovat smlouvy, ale také vyřizovat pochůzky, čímž ušetří seniornějším pracovníkům spoustu práce a zároveň tím načerpají cenné zkušenosti.

Dalším velmi poptávaným typem pracovníků, jsou advokátní koncipienti, tedy lidé, kteří mají úspěšně dokončené vzdělání na jedné ze čtyř právnických fakult v České republice. Náplň práce koncipienta se může v různých kancelářích diametrálně lišit, stejně jako jeho platové ohodnocení. Někteří advokátní koncipienti vykonávají po dobu své koncipientské praxe stejné úkony, jako právní asistenti, někteří se však mohou dostat k zajímavým případům, chodit k soudu a být k ruce advokátům, čímž se mohou o daných případech dozvědět opravdu mnoho. Jejich mzda se odvíjí nejen od toho, v jakém městě se kancelář nachází, ale velmi ji ovlivňuje také praxe na pozici právního asistenta, ale i to, kterou ze čtyř právnických fakult uchazeč absolvoval. Na této pozici je rovněž kladen velmi velký důraz na znalost cizích jazyků. Koncipientská praxe musí být dlouhá minimálně tři roky, pokud má její vykonavatel ambice stát se advokátem.

LegalJobs.cz má i několik klientů, pro které zajišťují nábor podnikových právníků. Tyto pozice jsou specifické v tom ohledu, že podnikoví právníci nemusí mít vystudovanou jednu ze čtyř uznávaných právnických fakult a po skončení studia mohou rovnou vykonávat práci právníka, bez nutnosti absolvovat koncipientskou nebo jinou praxi. Jejich nevýhoda spočívá v tom, že pravomoci jsou velmi omezené. Získávání a nábor pracovníků na tuto pozici je značně omezen, protože interní databáze obsahuje pouze absolventy uznávaných fakult, a proto při hledání uchazeče na pozici právníka musí společnost využívat aktivní oslovování a velmi intenzivní search uchazečů.

Další skupinou uchazečů, kteří jsou pro personální agenturu klíčoví, jsou advokáti. U advokátů se objevuje další kritérium, které bývá u ostatních pozic méně podstatné. Jedná se o oblast práva, kterou se daný advokát zabývá. Kanceláře jsou často úzce zaměřeny pouze na určitou právní oblast a při náboru nových pracovníků je tedy třeba soustředit se na to, abychom našli člověka, který bude danou oblast nejen ovládat, ale zároveň se v ní bude chtít uplatňovat a dále vzdělávat. Kromě splněné tříleté koncipientské praxe musí mít navíc hotové advokátní zkoušky.

Poslední skupinou pozic jsou takové, které se sice pohybují v právním prostředí, ale nejedná se přímo o pozice s právem spojené. Jedná se především o běžné asistenty a office managery v advokátních kancelářích, u kterých sice právní vzdělání není nezbytné, nicméně může být chápáno jako výrazná výhoda.

Smlouva s klientem má většinou stanovené podmínky spolupráce tak, že personální agentura má nárok na odměnu ve výši dvojnásobku nástupního platu daného kandidáta. V případě, že kandidát ke klientovi nastoupí, avšak odejde ve zkušební době, má klient nárok na dalšího kandidáta zdarma, nebo na vrácení poměrné částky podle toho, po jak dlouhé době uchazeč místo opustil. Agentura nezajišťuje žádné doplňkové služby, jako je další vzdělávání, nebo zaměstnávání kandidátů. Účelem je pouze najít nejvhodnějšího uchazeče a tohoto uchazeče předat klientovi. Pracovníkový poměr pak vzniká přímo mezi uchazečem a klientem.

### **4.3 Organizace práce**

Co se týká organizace práce, veškerý kontakt s klienty, tedy obchodními společnostmi i advokátními kancelářemi má na starost senior HR konzultantka. Ta se sejdě se zástupcem společnosti, jež hledá pracovníka a shromáždí maximální množství informací o obsazovaném pracovním místě a o požadavcích na kandidáta.

Informace, které se týkají daného místa se obvykle týkají časové náročnosti práce, tedy alespoň přibližný odhad pracovní doby. Dále chce agentura vědět, jaká je výše nástupního platu, případně jaké jsou možnosti kariérního postupu. Samozřejmě rovněž shromažďuje informace o pracovním prostředí, tedy o velikosti advokátní

kanceláře, o pracovním kolektivu, o míře formálnosti, o poskytovaných benefitech, o oblastech práva, na které se kancelář primárně zaměřuje, o klientech kanceláře (zejména kvůli informaci, zda má kancelář pouze tuzemskou, nebo i zahraniční klientelu). Kromě těchto obecnějších informací zajímá agenturu také podrobnější popis práce, tedy co přesně bude pracovní náplní, nebo třeba jaká je dopravní dostupnost.

Na druhé straně kromě informací, které budou sdělovány kandidátům, je nutné shromažďovat co nejdetailněji požadavky kladené na uchazeče o práci. V této oblasti se zjišťuje, zda by kancelář uvítala někoho, kdo má již z dané oblasti zkušenosti, nebo zda je ochotna zaučit i úplného nováčka. Pokud jde o vzdělání, v této oblasti je vše jasné již při zadání názvu pracovní pozice. Je tedy třeba hlídat, aby uchazeči o práci advokátního koncipienta měli ukončené vysokoškolské vzdělání, případně aby uchazeči o práci advokáta měli složené advokátní zkoušky. U většiny klientů je velmi stěžejní znalost cizích jazyků. Konkrétně v Praze je znalost anglického jazyka samozřejmostí a nadstavbou tedy může být znalost jiného světového jazyka. Klienti velmi často požadují uchazeče se znalostí německého, nebo francouzského jazyka na velmi pokročilé úrovni, což je dáno hlavně tím, že poskytují právní služby zahraniční klientele. U některých pozic je zároveň vyžadována zkušenost s vedením týmů, někdo zároveň vyžaduje odolnost vůči stresu, což zároveň znamená, že uchazeč musí počítat s náročným pracovním prostředím, nebo s častou prací přesčas. Pokud je v náplni práce obsažena povinnost jednat s klienty, nebo chodit k soudu, je zároveň vyžadováno perfektní profesionální vystupování a skvělé komunikační dovednosti. Podle požadavků na uchazeče by měla senior HR konzultantka sestavit ideální profil kandidáta, podle kterého přizpůsobí vyhledávání uchazeče i následné jednání s nimi, případně ověřování určitých pro klienta stěžejních dovedností.

Tento profil je pak následně předán a konzultován s research konzultanty. Ty poté čeká tvorba a zadání inzerce a search v databázích, i aktivní oslovování klientů, kteří splňují požadavky organizace. Pomocí telefonních hovorů provádějí research konzultanti také prescreening, kde si ověřují informace obsažené v životopise, zjišťují požadovaný plat, zkoušejí kandidáty z jazyků, zjišťují podrobnosti o potenciálním nástupu a případně se doptají na informace, které z životopisu nevyplývají. V případě, že uchazeč se zdá být pro pozici vhodný, domlouvá s ním research konzultant osobní setkání, které potvrzuje uchazeči e-mailem a zadá ho do sdíleného kalendáře senior HR specialisty. Následně připraví CV, které doplní o zjištěné informace. Uchazeče, který se dostaví na osobní setkání se ujme senior HR konzultant, který vede výběrový pohovor. Velmi důležitý je také fakt, že kandidát se dozví jméno konkrétní advokátní kanceláře až na základě osobního setkání. Inzerát, ani telefonní hovor tedy konkrétní jméno neobsahuje, pouze specifikuje podmínky, pracovní náplň, požadavky a výhody, které kancelář nabízí.



Po proběhnutí pohovoru napíše senior HR konzultant posudek, který přiloží k uchazečovu profilu do databáze a v případě, že je vše v pořádku a uchazeč má zájem být u advokátní kanceláře prezentován, odešle jeho profil přímo advokátní kanceláři. Ta se má následně vyjádřit, jestli má zájem se s uchazečem setkat. Toto setkání zprostředkovává rovněž personální agentura, která musí sladit termíny uchazeče a časové možnosti advokátní kanceláře. V případě, že pohovor dopadne dobře, dostane uchazeč vyjádření a personální agentura má následně nárok na dvojnásobek nástupního platu kandidáta, jako na odměnu za poskytnuté služby. V případě, že advokátní kancelář nemá zájem uchazeče vidět, nebo po jeho shlednutí nesouhlasí s další spoluprací, předá tuto informaci personální agentuře, která rozhodnutí sdělí uchazeči o zaměstnání.

## **4.4 Používané metody získávání pracovníků**

### **4.4.1 Doporučení**

Tato metoda je velmi oblíbená, a to hned z několika důvodů. Jedním z nich je fakt, že pokud někdo doporučí uchazeče, bere tím na sebe jistou morální odpovědnost za to, že člověk, kterého doporučuje bude splňovat alespoň základní očekávání. Tato metoda je navíc zdarma a přes známost se LegalJobs může dozvědět i o pracovníkovi, který práci aktivně nehledá. V praxi se často stává, že pokud jsou při výběrovém pohovoru představovány konkrétní obsazované pozice, uchazeče nemusí všechny zaujmou. Vzhledem k tomu, že se pohybuje v komunitě lidí ze školy, či ze stávající práce, může ho napadnout někdo, pro koho by daná pracovní příležitost mohla být velmi zajímavá a doporučit personální agentuře, aby osobu kontaktovala. Pokud poté z agentury voláme konkrétnímu člověku, většinou už mu byly poskytnuty základní informace o práci, stejně jako informace, že bude kontaktován personální agenturou.

Hlavně v případě, kdy člověk, který doporučuje je s prací personální agentury spokojen, případně mu pomohla najít zaměstnání, může být doporučení rovněž bráno jako rozšiřování povědomí o agentuře a reklama mezi ostatními lidmi, pohybujícími se v právních oblastech.

### **4.4.2 Přímé oslovení**

Jedná se o metodu, která je na vyhledávání poměrně více časově náročná, nicméně se díky ní dají najít výborní uchazeči. V dnešní době existuje spousta placených i neplacených portálů, kde je personalistům umožněno procházet životopisy zaregistrovaných lidí, kteří jsou nakloněni vyslechnout si nabídku nové pracovní příležitosti.

Interní databáze LegalJobs–První možností je využít přímo interní databázi uchazečů, kde jsou všichni kandidáti, se kterými v minulosti společnost

spolupracovala, nebo jen byla v komunikaci. Do této databáze se mohou uchazeči o zaměstnání registrovat sami, nebo mohou být přidáni administrátorem sítě. Každý, kdo se zaregistruje do databáze, nebo komu založí profil pracovník společnosti LegalJobs, může průběžně aktualizovat své údaje, nebo se kdykoliv nechat z databáze odstranit.

Tato databáze obsahuje kromě základních a kontaktních údajů i informace o tom, jakou pozici uchazeč konkrétně hledá, v jaké lokalitě by rád pracoval, jakou fakultu vystudoval a zda se v rámci studia účastnil programu ERASMUS. Dále jsou v ní zadány jazykové znalosti podle evropského referenčního rámce pro jazyky, oblast práva, která daného uchazeče láká, předchozí praktické zkušenosti a údaj o tom, zda uchazeč hledá práci aktivně, či pasivně. U uchazečů, se kterými společnost komunikovala v posledním roce je již rovněž možnost nahrát do databáze životopis a dále u uchazečů, kteří se již zúčastnili výběrového pohovoru, ale z nějakého důvodu nebyli obsazeni na dané pracovní místo, obsahuje databáze i výstup z pohovoru, který zadává senior HR konzultantka.

Databáze Teamio – Jedná se o databázi, kterou LegalJobs využívá ve spojitosti s pracovním portálem Jobs.cz. Tato databáze obsahuje životopisy spousty lidí, kteří aktivně hledají nové zaměstnání. Databázi lze filtrovat podle konkrétního povolání, finančních požadavků, znalostí cizích jazyků, nebo oblasti, ve které uchazeči hledají zaměstnání. Nevýhodou u této databáze zůstává, že většina advokátů či koncipientů hledají práci spíše pasivně a využívají odlišné pracovní portály. Skvělé zkušenosti s touto databází naopak mám, pokud jsou zde hledány administrativní pozice. Jedná se o databázi, kterou si LegalJobs částečně platí. Funguje totiž tak, že zatímco životopisy jsou zobrazeny, chybí zobrazení jména posledního zaměstnavatele, jméno a příjmení samotného uchazeče a kontaktní údaje. K tomu, aby se agentura k uzamčeným informacím, potřebuje si na Teamiu zaplatit body, za které může životopisy odemknout.

Databáze na jobs.juristic.cz – je poměrně úzce specializovaná na lidi, kteří se pohybují v právním prostředí. Je neplacená, takže veškeré informace jsou volně dostupné, a to včetně kontaktních údajů. Problémem i zde, stejně jako u Teamia je, že mnoho uchazečů, kteří aktivně práci neshánějí, nemají na tomto portále založený profil.

LinkedIn – jedná se o sociální síť, kde přicházejí do kontaktu specialisté na různé obory a probírají své pracovní zájmy. Zkušenosti si zde může vyměňovat přes 450 milionů uživatelů z celého světa. Největší zastoupení mají na této síti manažeři, konzultanti, nebo specialisté v nejrůznějších oblastech. Hojně zastoupeny jsou na něm i profily společností, a to především nadnárodních, ale i menších tuzemských firem.

Jedná se o profesní síť, takže v jednotlivých profilech jsou informace obdobné, jako ty, které se nachází v běžném životopise. Napojováním se na další uživatele vzniká provázaná síť, kterou lze třídit do různých kategorií.

Na tomto portále se dříve hledali uchazeči poměrně snadno, nicméně je třeba říct, že po změně majitele této sítě, je spousta funkcí omezena a vyžaduje zakoupení placené verze.

### **4.4.3 Inzerce na internetu**

Kromě vyhledávání a přímé oslovení uchazečů, pracuje samozřejmě LegalJobs i s inzercí. Využívá pouze inzertní portály, kde lze zadat nabídku povolání zdarma. Jedná se o již zmíněný jobs.juristic.cz, volnamista.cz, pravnik.cz a v případě polovičních úvazků jobs.cz. Dále je inzerce zadávána do skupin na facebooku. Skupiny jsou vždy zaměřené danou práci. Pro nábor studentů jsou například hojně využívané studijní skupiny v rámci jednotlivých ročníků právnických fakult.

### **4.4.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Personální agentura dále spolupracuje se studijními spolky právnických fakult. Těm dává k dispozici informace o volných pracovních místech a zástupci spolku je následně prezentují členům spolku, čímž se celkově zvyšuje povědomí o personální agentuře.

LegalJobs také posílá nabídky pracovních míst na Univerzitu Karlovu, která studentské pozice uveřejňuje na svých webových stránkách.

## **4.5 Používané metody výběru pracovníků**

### **4.5.1 Zkoumání dokumentů**

Prvním kontaktem, ke kterému nejčastěji dochází po přečtení inzerátu mezi personální agenturou a uchazečem o zaměstnání, je zaslání životopisu. Proto je právě tento dokument stěžejní pro další rozhodování o tom, jaký bude další postup. V životopisu se ověřuje dosažené vzdělání, schopnosti a dovednosti i předchozí praxe. Zároveň ale o uchazeči může říct sama forma, kterou je životopis psaný. V případě nejasností se provádí telefonní prescreening, kde se zjišťují dodatečné informace. Pokud jsou všechny schopnosti odpovídající zadané pozici, domluví se v rámci tohoto telefonního hovoru i osobní setkání ve společnosti LegalJobs.

### **4.5.2 Pohovor**

Poté, co je důkladně prozkoumán životopis a uchazeč je zkontaktován kvůli dodatečným informacím, domlouvá research konzultant osobní setkání uchazeče se senior HR konzultantkou. Díky sdílenému kalendáři plánuje pohovor na dobu, která je vyhovující. Pohovory mohou probíhat v ranních hodinách, ale v odůvodněných případech i později večer. Většina pohovorů je uskutečňována v kanceláři LegalJobs,

ale pokud se jedná i pozice obsazované ve vzdálených lokalitách, dojíždí senior HR konzultantka za uchazeči po celém území ČR.

Pokud jde o samotný průběh výběrového pohovoru, uchazeč je usazen v zasedací místnosti a je mu předložen souhlas se zpracováním osobních údajů. Ten si přečte, a v případě, že chce být veden v databázi a prezentován u klientů, ho podepíše. Pohovor je veden v přátelském a otevřeném duchu. Uchazeč se nejprve představí a sdělí svoje očekávání od budoucího zaměstnání. Následně jsou zjištěny další související informace, které nevyplynuly z předchozí interakce. V poslední části poté senior HR konzultantka představí uchazeči detailně celou pracovní nabídku včetně klienta, který nabídku zadává. Uchazeč má možnost, aby si sám určil, kde chce být prezentován, případně se kterými konkrétními klienty by chtěl navázat pracovní vztah.

Samozřejmě je žádoucí, aby agentura i nadále udržovala kontakt s uchazečem a domluvila s ním případnou schůzku u klienta, nebo ho informovala o dalším postupu. Uchazeč, který již prošel pohovorem, může být v případě, že se objeví jiná pracovní nabídka, prezentován rovnou klientům, pokud k tomuto kroku udělí souhlas.


### **4.5.3 Znalostní testy**

Znalostní testy nejsou běžně používány, nicméně v některých situacích jsou nezbytné pro rozhodnutí o dalším postupu práce s uchazečem. Personální agentura má sestavený test z anglického, francouzského a německého jazyka, a to především proto, aby mohla zhodnotit skutečnou míru znalostí. Problémem je totiž často to, že pracovníci mají tendenci jazykové znalosti přeceňovat. Speciálním případem je test z českého jazyka, který vyplňují uchazeči na administrativních pozicích nebo ti, do jejichž pracovní náplně spadá tvoření delších textů.

## **4.6 Návrhy na zlepšení**

### **4.6.1 Zlepšení prezentace uchazečů o zaměstnání**

Jak již bylo zmíněno výše, prvotní obraz o uchazeči podává jeho životopis. Proto by bylo dobré, aby měl životopis formu, která bude jasná, přehledná a zároveň bude poskytovat veškeré potřebné informace. Na následujícím příkladu předvedu, jak by mohl dle mého názoru vypadat dobře zvolený životopis.



# Karolína Marenčáková

**1**

Datum narození: ..... 8.7.1995  
Bydliště: ..... Vyškovka  
Telefon: ..... + 420 608 872 090  
E-mail: ..... [karolina.marencakova@gmail.com](mailto:karolina.marencakova@gmail.com)

**2**

## Pracovní zkušenosti

**3**

05/2016 - 02/2017 **LegalJobs.cz**  
**Research consultant**  
**Náplň práce**  
| Komunikace a kandidáty.  
| Selece životopisů - pomoc a výběrem toho nejlepšího uchazeče.  
| Práce s interními systémy.  
| Tvorba a zadávání inzerce na pracovních portálech.  
| Vyhledávání adekvátních uchazečů.

04/2016 - doteď **Paintballgame.cz**  
**Organizátorka**  
**Náplň práce**  
| Organizace paintballových akcí.  
| Komunikace se zákazníky v ČR a v AJ.  
| Příprava paintballového vybavení.  
| Dozor nad dodržování bezpečnostních pravidel.

06/2013 - 09/2016 **Media Marketing Services a. s.**  
**Promotérka**  
**Náplň práce**  
| Administrativní práce - vytvoření a kompletace objednávek.  
| Propagační a hostesingová činnost.  
| Pomoc při organizaci koncertů a mediálních akcí.

## Další profesní zkušenosti, reference

**4**

| Anže, a. s. o. - organizace Mezinárodního veletrhu šikovních firem

## Vzdělání

**5**

2014 - 2017  
ČVUT,  
Ekonomika a management  
(Personální management v průmyslových podnicích)

2010 - 2014  
Obchodní akademie Heroldovy sady,  
Ekonomické lyceum

## Certifikáty a kurzy

**6**

Obchodní akademie Heroldovy sady  
Business Correspondence

EF Education First  
EFSET Quick English Check - Score: Intermediate/Upper Intermediate (CEFR B1/B2)

## Další schopnosti a dovednosti

**7**

Jazykové znalosti: Anglický jazyk ..... ★★★★★ aktivní  
Německý jazyk ..... ★★★★★ málo pokročilý

Řidičský průkaz: Skupina **B**

## 1. Jméno a fotografie

Jméno a příjmení by mělo být vždy uvedeno na začátku životopisu a mělo by být zvládnutě. Pokud jde o fotografii, různé zdroje se liší ve svých názorech na to, zda je, nebo není vhodné ji v životopise uvádět. Z mých osobních zkušeností se domnívám, že uvedení fotografie je obrovskou výhodou. Personalisté, kteří se zabývají náborem pracovníků, probírají denně obrovské množství životopisů. Určitě tedy není na škodu životopis něčím oživit, na druhou stranu si ale musí zachovat funkční formu. Fotografie je dle mého názoru skvělým prostředkem, jak životopis oživit a uvíznout tím personalistovi v paměti. I z psychologického hlediska se domnívám, že pokud je v životopise fotografie, spojí se personalistovi uvedená data s konkrétní tváří a zájemce o zaměstnání se tak dostane do podvědomí v konkrétnějším světle.

## 2. Kontaktní údaje

V životopise by měly být uvedeny i kontaktní údaje. Dle mého názoru zcela nezbytné uvádět adresu. Dá se z pohledu personalisty využít k tomu, aby mohl zhodnotit vzdálenost, jakou by musel uchazeč dojíždět, nicméně předpokládám, že místo výkonu práce je uvedeno v inzerátu a pokud by měl se vzdáleností kandidát problém, na inzerci by nereagoval.

Osobně preferuji, aby uchazeč uváděl nejen e-mail, ale i telefonní spojení, a to především z důvodu usnadnění komunikace. Například domlouvání osobního pohovoru přes e-mail může být mnohdy složité a časově mnohem náročnější, než telefonická komunikace.

Na vzorovém životopise je v osobních údajích uvedeno také datum narození. To dle mého názoru nezbytné, může ale pomoci při rozhodování, jestli uchazeč zapadne do firemní kultury.

## 3. Pracovní zkušenosti

Praxe se uvádí od nejnovějšího zaměstnání po nejstarší. Kromě názvu pracovní pozice a společnosti, u které byla práce vykonávána, je dobré uvést i stručný obsah pracovních povinností, aby si mohl personalista lépe představit, s jakými aktivitami má uchazeč zkušenosti a jak mohla vypadat jeho pracovní náplň. V životopisech se často stává, že uchazeč uvádí pouze roky, kdy byla práce vykonávána. Z pohledu personalisty je ale žádoucí, aby uchazeč uváděl i měsíce začátku a ukončení pracovního poměru, protože pokud jsou v životopisu uvedeny pouze roky, mohou být tato data velmi zavádějící.

## 4. Další pracovní zkušenosti, projekty

Kromě pracovních zkušeností má řada uchazečů i další projekty, na kterých se podíleli. Může jít například o dobrovolnickou činnost, nebo i o specifický projekt, který byl prováděn v rámci získávání praxe, vzdělávání apod. Tyto informace

mohou, kromě dalších zkušeností a znalostí, poukázat i na osobnost uchazeče a poodkrýt jeho osobní hodnoty.

#### 5. Dosažené vzdělání

Mnoho uchazečů o zaměstnání se domnívá, že čím více uvede do životopisu škol, tím budou vypadat vzdělanější. V tomto případě je ale méně někdy více. Pokud má člověk ukončené vyšší než základní vzdělání, určitě není nezbytné, aby základní školu uváděl. Střední škola může být uvedena, pokud má specializaci, která může být na dané pracovní místo brána jako výhoda, nebo pokud uchazeč stále studuje ať už na střední, nebo na vysoké škole. Důležité je uvádět univerzitní vzdělání a v tomto případě určitě není chybou, pokud budou v dokumentu uvedeny všechny absolvované vysoké školy. Pokud je jich více než dvě, ještě více odpadá nutnost uvádět informace o středoškolském vzdělání.

#### 6. Certifikáty a kurzy

Certifikáty a kurzy se stávají stále více populárnějšími. Jejich oblíbenost roste především proto, že společnosti se snaží své pracovníky maximálně motivovat, umožňovat jim osobní růst a podporovat jejich další vzdělávání. Veškeré absolvované kurzy je dobré uvádět. Jejich absolvování ukazuje, že je uchazeč sebemotivovaný a schopný se učit nové věci. V některých odvětvích je navíc absolvování určitého kurzu nezbytnou podmínkou pro výkon práce. Pokud je uchazeč absolventem například jazykového kurzu, dá se předpokládat, že daný jazyk opravdu ovládá na úrovni, na kterou mu byl certifikát udělen.

#### 7. Další schopnosti a dovednosti

Do této sekce se mohou uvádět speciální dovednosti, jako je například programování v konkrétním programátorském jazyce, znalost cizích jazyků, nebo informace o tom, že uchazeč vlastní řidičské oprávnění.

V mnoha životopisech je kromě výše uvedených částí i sekce, kde uchazeči popisují své koníčky a záliby. Domnívám se, že pokud má uchazeč pro něco nadšení, dokáže tyto informace zakomponovat do předchozích částí. Záliby samozřejmě mohou být uvedené, ale pokud je již uchazeč uvádí, měl by se zamyslet nad tím, jak je podat, aby byl vnímán osobněji. Je třeba si uvědomit, že záliba „četba“ bude na každém druhém životopise, který personalista uvidí a je tedy mnohem efektivnější, být při podávání této informace konkrétnější. Četbu lze například konkretizovat na „četbu anglické literatury“ a sport lze rozvést na konkrétnější oblasti, které podají lepší představu o charakteru, ale i o vášních uchazeče.

### **4.6.2 Zlepšení práce agentury**

Rozšíření služeb pro uchazeče o zaměstnání – v současnosti poskytuje personální agentura pouze zprostředkování zaměstnání u obsazovaných pozic, nicméně mnoho uchazečů by uvítalo i další poradenství. Agentura by například mohla poskytovat

konzultace, na kterých by radila, jak se správně prezentovat v životopise, jak se připravit na výběrový pohovor, nebo jak zvyšovat kvalifikaci v jednotlivých oblastech práva. Zároveň by mohla poskytovat více informací o tom, co čeká uchazeče v dalším kole výběrového řízení, kde jim klienti často zadávají další vědomostní testy, zaměřené zejména na znalost dané právní oblasti.

Rozšíření služeb pro klienty – V dnešní době se dostává do popředí výběr pracovníků pomocí Assessment center. Toho by mohla agentura využít a rozšířit sortiment poskytovaných služeb o tuto možnost. Uchazeči na totožnou pozici by se mohli sejít a místo běžného výběrového pohovoru by jim mohly být zadávány případové studie, testy na zjištění týmových rolí, obsáhlejší testy z cizích jazyků, nebo testy prokazující odolnost vůči stresu a schopnost reprezentativně vystupovat před lidmi.

Vzhledem k tomu, že senior HR konzultantka se specializuje také na interní komunikaci, mohla by rovněž poskytovat advokátním kancelářím poradenství, kdy by byla v kontaktu s pracovníky, poslouchala jejich stížnosti, návrhy a pochvaly a pomáhala by tak vedení společnosti upravovat například benefiční systémy, nebo pracovní prostředí, což by vedlo ke zvýšení motivace pracovníků, která je přímo úměrná na pracovní výkon.

Organizace práce – Jak již bylo popsáno výše, v současnosti je práce organizována tak, že prvotní kontakt má vždy senior HR konzultantka, ta následně předá informace research konzultantům, kteří nabídku práce zpracují a jsou v kontaktu s uchazečem do výběrového pohovoru. Po něm si opět další agendu řeší senior HR konzultantka.

Pro usnadnění organizace práce a zároveň pro zvýšení motivace research konzultantů, by se pracovní povinnosti zaměstnanců daly delegovat tak, aby se i konzultanti aktivně zapojili do jednání s klienty. Každý zaměstnanec by měl své vlastní klienty z řad obchodních společností a každý by obsazoval vlastní pozice. Pohovory by samozřejmě zůstávaly v kompetenci senior HR konzultantky, alespoň do doby, než by byli zaměstnanci dostatečně proškoleni a kvalifikováni k tomu, aby mohli vést výběrové pohovory samostatně.

Research konzultant by si od začátku vedl komunikaci s klientem společnosti LegalJobs, což by mu poskytlo komplexnější informace o dané pracovní pozici a tyto informace by získával přímo od zdroje. Metoda může být výhodnější v tom, že konzultant má možnost osobně navštívit prostředí klienta a získat tak i informace, které mu při současné organizaci práce nejsou poskytovány. Díky tomu, že osobně pozná prostředí, by mohl uzpůsobit vyhledávání a oslovování uchazečů tak, aby mu lépe vyhovovalo. Po dokončení vyhledávání a oslovování pracovníků by oslovil ty, kteří odpovídají zadaným požadavkům organizace, a se kterými by mohl domluvit výběrový pohovor se senior HR konzultantkou.



U samotného pohovoru by pak byla přítomna nejen senior HR konzultantka, ale i člověk, který má danou pozici na starost a který byl s uchazečem o zaměstnání od začátku v kontaktu. Po skončení pohovoru by byl vytvořen posudek, který by již opět mohl řešit research konzultant s klientem.

Touto metodou by byla ušetřena práce senior konzultanta v tom smyslu, že by řešil pouze své klienty a pohovory, a odpadla by mu tak agenda spojená s jednáním se všemi klienty. Na druhou stranu by tato reorganizace představovala veliké navýšení odpovědnosti research konzultantů, nicméně by tím i docházelo ke zvyšování kompetencí, finančního ohodnocení, a především by se do celého cyklu práce s uchazečem mohli osobně zapojit, což by mělo velmi příznivý dopad na jejich motivovanost a tím i na výkon.

Práce s databází – v současnosti funguje interní databáze společnosti LegalJobs tak, že uchazeč má možnost zadat do ní základní údaje, případně informace o tom, jaké pozice ho zajímají. K tomu, aby získala agentura komplexní profil, je v databázi nově přidána možnost, aby do ní uchazeč nahrál svůj životopis.

Listování jednotlivými životopisy velmi znesnadňuje práci research konzultantům. Vzhledem k tomu, že v databázi je rovněž možnost zadat a filtrovat informace o vzdělání a o pracovních zkušenostech, není v podstatě nutné životopis otevírat. Velkým problémem je ale fakt, že uchazeči nemají při registraci možnost manuálně tyto informace do databáze zadat. Pro research konzultanta to znamená, že s každým novým nahraným životopisem musí ručně přepisovat do databáze data o vzdělání a praxi, aby mohl databázi podle těchto dat filtrovat.

Tento problém by vyřešila nově nastavená databáze, do které by bylo možné převést již existující data, a která by při registraci umožňovala, aby do ní uchazeč manuálně vložil mnohem více informací. Při registraci by měl být přístupný dotazník, který by dané uchazeče roztrídil do podskupin, jež by usnadňovaly jejich následné vyhledávání.

# Závěr

Obecným cílem získávání pracovníků je oslovit velké množství uchazečů o práci, kteří budou zároveň svými zkušenostmi a znalostmi splňovat požadavky organizace. Proces výběru by měl následně vybrat z množství uchazečů toho, který bude pro dané pracovní místo tím nejlepším.

Mým cílem bylo analyzovat tyto dva procesy, seznámit čtenáře s postupy, které se v nich uplatňují a zároveň ukázat jejich aplikaci v konkrétní společnosti. Výstupem je tedy pochopení fungování a důležitosti těchto procesů, jako součásti personální práce a uvědomění si, jestli teoretické postupy odpovídají realitě. Pro vybranou personální agenturu jsem následně navrhla několik změn, které by mohly oba procesy ještě zefektivnit.

Personální agentura využívá v praxi velkou část metod a postupů, o kterých mluví odborná literatura, ačkoliv několik metod, které by mohly zvýšit potenciál společnosti, stále nevyužívá, nebo je využívá nedostatečně. V celkovém kontextu bylo ale ověřeno, že principy jsou v praxi hojně využívány a fungují tak, jak by měly. Společnost LegalJobs má poměrně úzké zaměření, a tedy i potencionální uchazeči a klienti jsou značně omezení. Proto je třeba si stávající spolupracující strany hýčkat a poskytovat jim nadstandardní péči.

V případě, že si chce společnost udržet dobré postavení na trhu, bylo by dobré, aby rozšířila sortiment nabízených služeb a pronikla i do trochu vzdálených oblastí personální práce. To by zvýšilo celkovou prosperitu práce a bylo by možné zlepšit i technologické zázemí společnosti a rozšířit možnosti získávání a výběru do nových segmentů.

Pro zlepšení organizace práce by bylo vhodné přeorganizovat úkoly mezi zaměstnanci, zaměřit se na jejich další vzdělávání a kariérní posun a rozšířit jejich kompetence zvýšením odpovědnosti a projevem větší důvěry.

# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (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 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

KYRIANOVÁ, Hana, 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-21-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.

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

