



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Změna koncepce získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě

Changing the Concept of Employee Recruitment and Selection in the Selected IT company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

TÁBORSKÁ

ADÉLA

**2018**

TÁBORSKÁ

ADÉLA

**2018**



TÁBORSKÁ, Adéla. *Změna koncepce získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Táborská	Jméno:	Adéla	Osobní číslo:	460717
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Změna koncepce získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě

Název bakalářské práce anglicky:  
Changing the Concept of Employee Recruitment and Selection in the Selected IT Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je porovnání koncepcí interního a externího zabezpečení potřebných zaměstnanců.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je předložení návrhů a doporučení pro získávání a výběr zaměstnanců.  
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - lidské zdroje a personální práce, plánování, získávání a výběr zaměstnanců, personální agentury, oddělení recruitmentu ve firmách, 3. Praktická část - charakteristika společnosti, porovnání finančních nákladů a časové náročnosti, výhod a nevýhod externího a interního získávání a výběru zaměstnanců, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

KADLEC, J. People as merchandise. Prague: Job Consulting, 2013.  
KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010.  
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12-04-2018

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

## **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 zpřístupnění 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: 25. 04. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu, Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala firmě Trask Solutions a.s. za poskytnutí potřebných rad a informací. Dále bych ráda poděkovala celé své rodině za podporu a dodání potřebné motivace nejen při vypracování této bakalářské práci, ale taktéž při celém studiu.



# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou získávání a výběru zaměstnanců. Přínosem práce je předložení návrhů a doporučení pro jejich získávání a výběr. Cílem práce je porovnání koncepcí interního a externího zabezpečení potřebných zaměstnanců. V teoretické části jsou definovány základní pojmy a metody procesu získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část charakterizuje vybranou organizaci, popisuje proces získávání a výběru v dané organizaci a zároveň vyhodnocuje výsledky dotazníku. V závěru jsou obsaženy doporučení na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců.

## Klíčová slova

Získávání pracovníků, výběr pracovníků, recruitment, personální činnosti

# Abstract

The bachelor's thesis deals with issues of recruitment and selection of employees. The primary benefit of this thesis is the submission of proposals and recommendations for the recruitment and selection of employees. The aim compares the internal and external concept of getting enough employees. The theoretical element defines the basic concepts and methods of the process of the recruitment and selection of employees. The practical part characterizes the chosen IT organization, describes the process of acquisition and selection in the organization, and evaluates the results of the questionnaire. In conclusion, the thesis will provide instructions on how to improve the recruitment and selection of employees.

## Key words

Recruitment, selection, human resources management



# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE .....</b>	<b>7</b>
1.1 LIDSKÉ ZDROJE .....	7
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	8
<b>2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>10</b>
2.1 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ .....	10
2.2 POSTUP PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	10
2.3 ZPŮSOBY PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	12
<b>3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>13</b>
3.1 VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ .....	14
3.1.1 Vnitřní zdroje.....	15
3.1.2 Vnější zdroje .....	16
<b>4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>18</b>
4.1 METODY VÝBĚRU UCHAZEČŮ .....	18
4.1.1 Hodnocení životopisu.....	19
4.1.2 Výběrový pohovor .....	19
4.1.3 Testování uchazečů .....	19
4.1.4 Assessment Centre .....	20
<b>5 ODDĚLENÍ NÁBORU UVNITŘ FIRMY .....</b>	<b>21</b>
<b>6 EXTERNÍ SLUŽBY .....</b>	<b>23</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>26</b>
<b>8 APLIKACE TALENTOR.....</b>	<b>27</b>
8.1 VÝVOJ .....	27
8.2 UKÁZKY A POPIS JEDNOTLIVÝCH AKTIVIT .....	27
<b>9 POROVNÁNÍ FINANČNÍCH NÁKLADŮ A ČASOVÉ NÁROČNOSTI JEDNÉ KONKRÉTNÍ POZICE .....</b>	<b>31</b>

9.1	POPIS POZICE SOFTWAREOVÉHO TESTERA .....	31
9.2	ODDĚLENÍ RECRUITMENTU UVNITŘ FIRMY VS. PERSONÁLNÍ AGENTURA .....	31
<b>10</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>33</b>
10.1	CÍL A VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY .....	33
10.2	RESPONDENTI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	33
10.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	34
10.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	40
<b>11</b>	<b>VÝHODY A NEVÝHODY EXTERNÍHO A INTERNÍHO ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>41</b>
<b>12</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>43</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>44</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>45</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>49</b>

# ÚVOD

Proč je vlastně získávání a výběr zaměstnanců tak důležitý při chodu společnosti? Všeobecně je známo, že zaměstnanci znamenají úspěch, či neúspěch firmy. Zkrátka aby byla vaše organizace úspěšná, potřebujete schopné a motivované lidi. To si v dnešní době všichni uvědomují a tak musí vymýšlet lepší a efektivnější způsoby získávání zaměstnanců, protože konkurence je veliká. Máme jednu z nejnižších hodnot nezaměstnanosti v EU a Češi stále raději cestují a chtějí pracovat ze zahraničí, takže najít a udržet schopného a motivovaného zaměstnance začíná být těžší a těžší disciplína. Momentálně české firmy pociťují nedostatek lidí v technických oborech a zejména v IT. Jelikož jsem dostala šanci v jedné IT firmě pracovat, rozhodla jsem se situaci v praktické části této bakalářské práce trochu více popsat.

Cílem bakalářské práce je porovnání koncepcí interního a externího zabezpečení potřebných zaměstnanců, zejména z pohledu časové a finanční náročnosti, a shrnutí hlavních výhod a nevýhod externího zabezpečování zaměstnanců.

Teoretická část této bakalářské práce vymezuje základní pojmy z oblasti personalistiky jako je řízení lidských zdrojů, personální plánování, či už konkrétně získávání nebo výběr zaměstnanců. Na závěr této části je více rozebrán samotný rozdíl mezi nábořem uvnitř firmy a v personální agentuře.

V praktické části je popsána charakteristika společnosti a představena aplikace na získávání a výběr zaměstnanců, dále vyhodnocen dotazník, který byl určen všem, kteří již měli zkušenost s personální agenturou. Z dotazníku a odpovědí respondentů pak došlo k celkovému zhodnocení výhod a nevýhod externího a interního získávání a výběru zaměstnanců. V závěru jsou obsaženy doporučení na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců pro vybranou IT firmu.

# TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část bakalářské práce vymezuje pojetí personální práce a získávání a výběru zaměstnanců. Podrobněji se zaměřuje na úkoly a činnosti personální práce, zejména na proces plánování, získávání a výběru zaměstnanců. V neposlední řadě se věnuje získávání zaměstnanců uvnitř firmy a srovnává ho se specializovanými personálními agenturami, čemuž je dále věnována praktická část bakalářské práce.

# 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Koubek (2010, s. 13) definuje personální práci jako „část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojení jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.

Šikýř (2012, s. 16) vysvětluje personální práci jako „oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí“. Dále také tvrdí, že úkolem personální práce je zabezpečit dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. K naplňování tohoto úkolu nám slouží jednotlivé personální činnosti, za které jsou odpovědní manažeři, popřípadě přímo personalisté nebo externí poskytovatelé personálních služeb.

## 1.1 Lidské zdroje

„Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.“ (Drucker, 2006, s. 131)

Armstrong a Taylor (2015, s. 50) definují lidské zdroje jako lidský faktor v organizaci, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, jež dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Každá organizace, podle Koubka (2010, s. 13), může fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit a využít:

- materiální zdroje (materiále, energie, stroje),

- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Stěžejním úkolem řízení organizace je pak tedy propojování a aktivní využívání všech výše zmíněných zdrojů. Všechny zdroje nám však do pohybu uvádí lidské zdroje, které zase mají jako pohonnou hmotu informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí. Klíčový význam pak tedy má řízení a hospodaření s lidskými zdroji, čímž se zabývá personální práce.

## 1.2 Personální činnosti

Personální činnosti jsou výkonnou složkou personální práce. V literatuře můžeme najít různý počet a rozdělení. Koubek (2010, s. 20–21) uvádí deset personálních činností (služeb, funkcí), a to následovně:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování a specifika jednotlivých pracovních úkolů, povinností, pravomocí a odpovědností pro jednotlivá pracovní místa.
2. **Personální plánování**, tj. činnost, která slouží k realizaci cílů organizace hlavně tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, které by měly směřovat k tomu, aby všechny úkoly organizace byly zajištěny vhodnou pracovní silou.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. činnosti, které by měly vést k nalezení těch správných zaměstnanců.
4. **Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu)**, tj. příprava potřebných metod a obsah hodnocení, navrhování a kontrola opatření atd.
5. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. umíst'ování pracovníků na vhodné pracovní místo, popřípadě povyšování, převádění na jinou práci, penzionování či propouštění.
6. **Odměňování**, činnost, která souvisí s odměňováním zaměstnanců za jejich výkony, popřípadě poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání pracovníků**, tj. činnost zajišťující rozvojové aktivity.
8. **Pracovní vztahy**, činnost, která má na starost zprostředkování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory).



9. **Péče o pracovníky**, tj. zabývání se pracovním prostředím, bezpečností a ochranou zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly atd.
10. **Personální informační systém**, tj. práce s daty; zjišťování, uchovávání a zpracování, které se týkají pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí atd.

Pro tuto bakalářskou práci jsou důležité zejména činnosti personálního plánování, získávání a výběru pracovníků, proto jsou popsány dále podrobněji.

## 2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Koubek (2010, s. 93) definuje personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) jako činnost, která slouží k realizaci cílů organizace hlavně tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, které by měly směřovat k tomu, aby všechny úkoly organizace byly zajištěny vhodnou pracovní silou. Personální plánování není jen o zajištění dostatku zaměstnanců právě teď, ale taky samozřejmě v budoucnosti.

Personálnímu plánování jako takovému se věnuje i Toth (2010, s. 42). Říká, že personální plánování je součástí personálního managementu a jedná se o činnost, která vychází z budoucích potřeb organizace. Musíme si vždy určit kolik pracovníků a na co budeme potřebovat, prostě přímo provádět průběžné plánovací činnosti. Personální plánování je strategická činnost, kterou se musí zabývat vrcholové vedení každé organizace. Výhody personálního plánování jsou zejména: optimalizace potřeby pracovníků, usměrňování strukturního vývoje organizace, racionální výběr zaměstnanců, zvyšování výkonu pracovníků, ale i v dalších oblastech personálního managementu.

### 2.1 Plánování potřeby zaměstnanců

Podle Armstronga (1999, s. 44) je plánování lidských zdrojů činnost, která je spojená s odhadováním budoucích potřeb zaměstnanců, jejich očekávané schopnosti a kvalifikace. Musí být v souladu se strategickými a operačními plány organizace. Cílem je naplnit potřebu počtu a kvality zaměstnanců pomocí jejich nábory, vzděláváním, popřípadě propouštěním. V konečném důsledku jde o zavedení opatření mající za cíl zvýšení produktivity a stabilizaci pracovníků.

### 2.2 Postup plánování zaměstnanců

Abychom si mohli lépe představit proces, kterým dojdeme k tomu, kolik budeme potřebovat zaměstnanců na jednotlivé období, musíme si uvědomit cíl organizace a další důležité věci. Porozumět této problematice pomůže obrázek 1, který vytvořil Šikýř (2012, s. 62).



Obr. 1 Postup plánování zaměstnanců

Zdroj: Šikýř (2012, s. 62)

Dle Totha (2010, s. 42) stojí v centru pozornosti organizace dva okruhy problémů a to:

- problém potřeby pracovníků,
- problém krytí této potřeby.

Dále Šikýř (2012, s. 61) uvádí, že klíčovým údajem pro to, abychom věděli, kolik bude potřeba zaměstnanců, je stanovení objemu produkce. Na základě objemu produkce stanovíme celkovou potřebu zaměstnanců (počet a druh zaměstnanců, který budeme potřebovat). Dále se musíme zamyslet nad tím, kolik máme v organizaci vnitřních zdrojů, zohlednit současný stav, připočíst nástupy a samozřejmě odečíst předpokládané odchody (na mateřskou, rodičovskou dovolenou, v důsledku skončení pracovního poměru atd.). Pokud porovnáme celkovou potřebu zaměstnanců a odhad pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů, vyjde nám z toho čistá potřeba zaměstnanců. Čistou potřebu zaměstnanců pak můžeme rozdělit na nulovou (všechny zaměstnance máme z vnitřních zdrojů), kladnou (zřejmě budeme mít nedostatek zaměstnanců) nebo zápornou (předpokládaný nadbytek zaměstnanců).

Z tohoto vyplývá, že by každý zaměstnavatel měl systematicky plánovat svoji potřebu zaměstnanců, aby mohl strategicky řídit svoji organizaci a vést zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace.

## **2.3 Způsoby plánování zaměstnanců**

Při plánování zaměstnanců můžeme rozlišit dva základní způsoby a to tvrdý a měkký. Při tvrdém plánování se zaměřujeme zejména na kvantitativní analýzu, jeho úkolem je především zabezpečit, abychom měli dostatek lidí, když je potřebujeme. Naopak měkké plánování lidských zdrojů se zaměřuje na to, abychom měli dostatek lidí se správným typem postojů a motivací, kteří budou oddáni organizaci, angažováni ve své práci a jednat dle toho. Každý si však musí uvědomit, do jaké míry tyto vlastnosti existují, a my je můžeme identifikovat. (Toth, 2010, s. 44)

### 3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Této problematice se podrobně věnuje Kociánová (2010, s. 79), která uvádí, že „získávání a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace.“ Dále také říká, že základním předpokladem pro získání zaměstnance je určení nároků na pracovníka. Dále musíme zvážit, jestli můžeme pracovní místo obsadit z řad vlastních zaměstnanců nebo budeme muset hledat mimo organizaci. Upozorňuje také na rozdíl v používání správných termínů, v České republice standardně používáme získávání (vyhledávání) či termín nábor, někteří autoři ale tyto pojmy striktně rozlišují. Termín nábor jako takový se vžil do podvědomí v padesátých letech 20. století a označoval obsazování pracovních míst pouze z vnějších zdrojů. Zatímco do získávání či vyhledávání patří rozhodně i obsazování míst z vnitřních zdrojů a orientuje se na vhodnost pracovníka i v budoucím čase a jeho potenciál.

K procesu získávání zaměstnanců se také věnuje Koubek (2010, s. 131), který uvádí, že dnes už máme vcelku dokonalý metodologický postup, který je výhodné dodržovat. Organizace tak minimalizuje čas, za který najde pracovníka a tím i jiné ztráty. Předpokladem pro to, abychom měli efektivní proces získávání pracovníků, je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou získáme analýzou pracovních míst a předvídáním uvolňování či vytváření pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Vlastní proces získávání se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

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

Proces získávání pracovníků ovlivňuje celá řada faktorů. Touto otázkou se zabývá Kociánová (2010, s. 80–81), která dělí faktory na vnitřní týkající se konkrétního pracovního místa, vnitřní týkající se celé organizace a vnější. Mezi ty vnitřní týkající se pracovního místa autorka řadí:

- povaha práce na pracovním místě,
- postavení pracovního místa v organizační hierarchii,
- odpovědnost a pracovní povinnosti spojené s pracovním místem,
- organizace práce a pracovní doba, místo výkonu,
- pracovní podmínky.

Vnitřní faktory týkající se organizace zahrnují:

- význam a úspěšnost organizace, její prestiž,
- pověst organizace,
- úroveň odměňování, především ve srovnání s jinými organizacemi,
- poskytované zaměstnanecké výhody a celková péče o zaměstnance,
- mezilidské vztahy a celkové pracovní klima.

K vnějším faktorům se řadí:

- demografické podmínky,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky,
- technologické podmínky,
- legislativní podmínky
- a další.

### **3.1 Volba metod získávání uchazečů**

Koubek (2010, s. 135–142) uvádí snad všechny dnešní dostupné metody k tomu, jak vhodně získat pracovníky. Na to, jaká metoda je pro koho nejúčinnější si asi musí každá organizace zodpovědět sama. Koubek dále podotýká, že si musíme uvědomit, jestli chceme oslovovat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na pracovním trhu, kolik můžeme vynaložit finančních prostředků, jak rychle musíme místo obsadit atd.

Metody získávání uchazečů podle Koubka (2010, s. 136):

1. Uchazeči se nabízejí sami,
2. Doporučení současného pracovníka organizace,
3. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
4. Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni),
5. Letáky vkládané do poštovních schránek,
6. Inzerce ve sdělovacích prostředcích,
7. Spolupráce organizace se vzdělávacími organizacemi,
8. Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
9. Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů,
10. Spolupráce s úřady práce,
11. Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
12. Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků.

### **3.1.1 Vnitřní zdroje**

Mezi vnitřní zdroje zařazuje Koubek (2010, s. 129):

- pracovníky uspořené v důsledku technického rozvoje – nahrazování lidské práce stroji, lepší organizace práce, použití produktivnější technologie aj.,
- pracovníky uvolněné v důsledku ukončení jiné činnosti popř. v důsledku jiných organizačních změn,
- pracovníky schopné výkonu náročnější práce, než kterou vykonávají doposud,
- pracovníky, kteří mají zájem přejít ze současného místa (i v případě účelného využití) na nové pracovní místo.

Stručně a jasně popisuje Barták (2011) výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů v tabulce 1 pod tímto textem.

Tab. 1 Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Možnost kariérního růstu	Ne vždy je z čeho vybírat
Projev participativního stylu řízení	Výběr na základě principu asimilace
Ekonomická nenáročnost	Možnost zakonzervování dosavadních pracovních postupů
Znalost prostředí uchazečem	Převaha soutěživosti (až rivalry) vůči spolupráci u méně úspěšných jedinců
Znalost způsobilosti a postojů kandidáta	Přehnaná kritičnost vůči nováčkově ve funkci
Řízení dle kompetencí	Úspěšnost vybraného jedince v dosavadní pozici nezakládá jistotu úspěšnosti v jeho nové pozici
Uplatnění talent managementu	Riziko neobjektivního výběru na základě odpracovaných let ve firmě, tlaku různých zájmových a lobbistických skupin apod.
Cílevědomá personální politika (preference zásluhového vůči sociálnímu hledisku)	Psychologické bariéry (např. obtíže spojené s vedením bývalých kolegů)
Posilování osobní angažovanosti talentů a personálních rezerv	Náklady na rekvalifikaci, příp. na kurzy manažerských dovedností apod.
Posílení motivace vybraných jedinců i jejich okolí	
Pružné personální plánování	
Operativnost při obsazování pozic	
Snižování fluktuace, absencí a jiných nežádoucích jevů	

Zdroj: Barták (2011, s. 59)

### 3.1.2 Vnější zdroje

K vnějším zdrojům opět Koubek (2010, s. 130) řadí:

- volnou pracovní sílu na trhu práce,



- čerstvé absolventy škol či jiných institucí připravující mládež na budoucí povolání,
- pracovníky jiných organizací, kteří hodlají změnit zaměstnavatele, nebo které nabídka organizace k takovému rozhodnutí přivede,
- doplňkové vnější zdroje – důchodci, studenti, ženy v domácnosti, zahraniční pracovní síla.

Zajímavé informace nám přináší také tabulka 2 od Bartáka (2011), která stručně popisuje výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů.

Tab. 2 Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Možnost výběru z širšího okruhu uchazečů	Vyšší náklady spojené se službami personálních agentur (3-5 násobek měsíčního platu nastupujícího pracovníka)
Záruky personálních agentur za kvalitu výběru	Riziko narušení zavedených zvyklostí, stylu, chování a jednání, podnikového klimatu a kultury
Snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím	Demotivace neuspokojených personálních rezerv
Nezaujatý přístup nováčka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem s možností přínosů, nové pohledy, přístupy, inovace	Náročnost socializace, akulturace, a personalizace, ztráty (finanční i časové) spojené s adaptací nového pracovníka
Snaha nováčka o vybudování pozitivního image	Kritičnost stávajících zaměstnanců k novému pracovníkovi
Riziko neúspěšnosti nováčka	
Délka trvání výběru pracovní agenturou	
Mzdová (platová) disproporce vůči odměňování stávajících pracovníků na srovnatelných pozicích	
Odlišné aspirace, tužby, očekávání a nesoulad s firemní kulturou	

Zdroj: Barták (2011, s. 59)

## 4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Jak podotýká Kociánová (2010, s. 47), hlavním úkolem získávání pracovníků je nalézt vhodné kandidáty, zatímco hlavním úkolem výběru je posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného místa, jejich využití v organizaci a rozhodnutí o uchažeči, který se nám jeví jako nejvhodnější. Dále říká, že výběr je strategickou personální činností, protože jaké kandidáty vybereme, ovlivňuje celkovou kvalitu organizace. Výběr pracovníků je náročný jak z hlediska finančního, tak časového, ale vyplatí se mu věnovat obojí, protože možné důsledky špatné volby jsou dalekosáhlejší.

Koubek (2010, s. 166) tvrdí, že při výběru zaměstnanců je důležité nejen brát v úvahu odborné a osobnostní charakteristiky uchazeče, ale i jeho flexibilitu a potenciál. Na začátek je také dobré si říci, že žádná metoda nezaručí úplně jistě, že vybereme toho nejlepšího uchazeče, který bude nejlépe plnit pracovní úkoly a vykazovat pracovní chování, jaké očekáváme.

### 4.1 Metody výběru uchazečů

Šikýř (2012, s. 84) uvádí, že „metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“. Základní metody jsou tyto:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- Assessment Centre,
- zkoumání referencí.

Dále Šikýř uvádí, že předpokladem, abychom správně posoudili způsobilost uchazečů, je používání platné a spolehlivé metody výběru. Metoda je platná, pokud skutečně umožní předpovědět úspěšný výkon práce a je spolehlivá, jestliže i při opakovaném využití dostaneme stejné výsledky.

Koubek (2010, s. 183–184) považuje za validní metody: strukturovaný pohovor, test osobnosti, ukázkou práce, test schopností, Assessment Centre nebo zkoumání životopisných údajů.

Šikýř (2012, s. 84) upozorňuje, že při zkoumání a hodnocení uchazečů bychom měli zejména uplatňovat pozitivní přístup. Nezjišťovat, co uchazeči nespĺňují za požadavky, ale naopak, co splňují, proč uchazeče přijmout. Jedině pozitivní přístup nám zajistí, že vybereme opravdu schopné a motivované zaměstnance. Dále detailně popisuje jednotlivé metody výběru následovně.

### **4.1.1 Hodnocení životopisu**

Tuto metodu můžeme použít jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče, jedná se o základní a univerzální metodu výběru. Životopis bývá jedním z prvních kontaktů s uchazečem, díky němu se však můžeme rozhodnout, zda uchazeče pozvat na výběrový pohovor, či ne. Můžeme posoudit, zda potenciální uchazeči splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném místě.

### **4.1.2 Výběrový pohovor**

Tato metoda následuje po hodnocení životopisu, jedná se vlastně o osobní setkání uchazeče s odpovědnými reprezentanty zaměstnavatele (ve většině případů personalista a manažer). Tato metoda je všeobecně uznávána jako nejvhodnější pro výběr zaměstnanců a je také nejvíce rozšířená. Účelem výběrového pohovoru je:

- ověřit a doplnit rozhodné údaje o uchazečích,
- posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů,
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání,
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

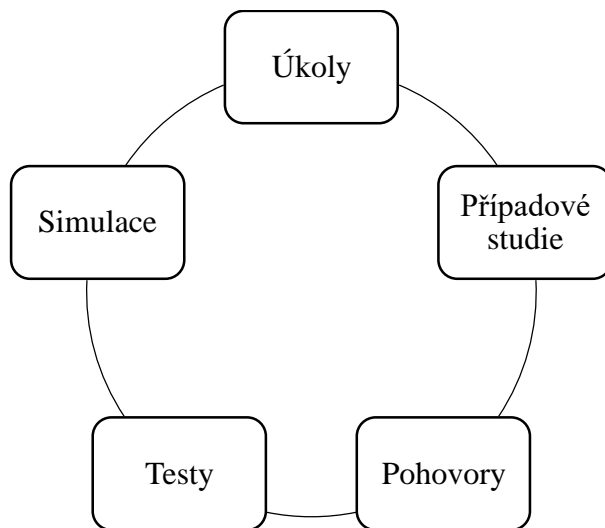
### **4.1.3 Testování uchazečů**

Testování uchazečů můžeme jednoduše rozdělit do tří druhů, a to:

- a. Testy inteligence. Používáme pro to, abychom dokázali ohodnotit duševní schopnosti uchazečů.
- b. Testy osobnosti. Tyto testy jsou určeny pro to, abychom posoudili charakteristiky osobnosti nezbytné pro výkon požadované práce.
- c. Testy schopností. Umožňují přímo prozkoumat a ohodnotit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce.

## 4.1.4 Assessment Centre

Assessment centrum má tu výhodu, že ho můžeme použít jako metodu výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, kdy můžeme zhodnotit rozvojový potenciál a zároveň pracovní výkon. Tato metoda je založena hlavně na skupinovém nebo individuálním řešení modelových úkolů a případových studií, dále je doplněna o pohovory, testy nebo simulace, které opravdu prověří skutečné schopnosti a motivace uchazečů. Assessment centrum se koná obvykle jeden až dva dny, mimo běžné pracoviště. Přiměřený počet uchazečů (osm až deset většinou) posuzuje skupina interních a externích hodnotitelů (pět až sedm personalistů, psychologů nebo manažerů). Hlavní nedostatek této metody spatřuje Šikýř ve vyšších nákladech na přípravu a realizaci.



Obr. 2: Metoda Assessment Centre

Zdroj: Šikýř (2012, s. 89)

### Zkoumání referencí

Zkoumání referencí je další metodou ve výběru uchazečů, dnes také stále používanou. Dožadovat se referencí můžeme jen po odsouhlasení uchazečem. Reference nám poskytují osoby, které uchazeče znají, zejména z práce (kolegové, nadřízení), či ze školy (učitelé, spolužáci) apod.

## 5 ODDĚLENÍ NÁBORU UVNITŘ FIRMY

Konkrétní definice z webu Everesto (www.everesta.cz): „Náborem se získávají lidské zdroje potřebné pro zajištění řádného fungování firmy. Jde o činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa (to vše s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu). Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných místech, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“

Dle Koubka (2010, s. 127) v procesu získávání pracovníků stojí naproti sobě dvě strany: na jedné můžeme najít organizaci s potřebou pracovních sil, zároveň na druhé straně můžeme vidět osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání.

Dnes je velká poptávka po všech typech zaměstnanců (zejména technických pozic) a tak, aby firmy ušetřily a nemusely platit velké honoráře personálním agenturám, zřizují přímo oddělení nábory, či recruitmentu samy ve firmě.

Nábory se také věnuje ve své knize Kadlec (2013, s. 33–34, vlastní překlad), kde uvádí, že firmy, které hledají nové talenty, se také snaží zmenšovat své náklady, samozřejmě i na své zaměstnance. Personální agentury musí čelit opadajícím zájmem o klasické pracovní inzery. Jak oddělení nábory, tak personální agentury tedy řeší otázku, jak přitáhnou ty správné lidi a vyvolat v nich zájem. Odpovědí na tuto otázku bývá zejména „direct social search“, neboli přímé vyhledávání a oslovování kandidátů. Tvrdí, že pokud jméno vaší firmy není Google, Red Hat nebo něco podobného, jste vlastně dnešním světem donuceni používat přímé vyhledávání, abyste vytvořili nějaký přísun kandidátů. Toto je jen další z důvodů, proč by HR mělo více spolupracovat s marketingem a občas i s obchodním oddělením a recruiteři by se měli stát těmi nejlepšími marketéry na světě.

### **E-recruitment**

Pomocí počítačových sítí získáváme zaměstnance, tož krátká definice e-recruitmentu. Armstrong (2007, s. 353) říká, že součástí e-recruitmentu je přilákání, výběr a nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů. Výhodou je především zmenšení nákladů, více informací pro uchazeče a také zvýšení atraktivity podniku pro uchazeče jako takového. Internet v současné době musíme vnímat jako podstatnou součást procesu získávání pracovníků.

Výhody e-recruitmentu vidí Toth (2010, s. 253) v ušetření nákladů, ale také v rozmanitější a větší škále informací o firmě, ale i uchazečích, navíc lze tyto informace lehce aktualizovat. Celkově říká, že je zde větší prostor pro prezentaci nabídky zaměstnání způsobem, kterým lze snadno zvýšit atraktivitu firmy jako pracoviště, kde je zajímavé pracovat.

Mezi podstatné nástroje v e-recruitmentu v České republice nesmíme zapomenout zmínit profesionální síť LinkedIn. Pro přiblížení síly LinkedInu, je dále uvedena tabulka s čísly s počtem uživatelů za ČR v roce 2017. Všechna data jsou převzata z webu Jiřího Kratochvíla, na který je odkazováno v seznamu elektronických citací. Největší změna je nejspíše v celkovém počtu uživatelů, v roce 2016 to bylo zhruba 650 000, kdežto v roce 2017 už 920 000, což je celkem velký nárůst.

Tab. 3: Počet uživatelů LinkedInu v České republice za rok 2017

<b>Věkové rozmezí</b>	<b>Počet uživatelů</b>
18 – 24	62 000+
25 – 34	110 000+
35 – 44	92 000+
55+	15 000+

Zdroj: Jiří Kratochvíl, 2017

Proč je vlastně LinkedIn tak skvělý a potřebný při recruitmentu? Kadlec (2013, s. 47) píše doslova, že LinkedIn Databáze je lepší než jakákoliv interní databáze. Na straně 43 to hezky dokresluje reálným příkladem. Společnost Adobe Systems uspořádala jakousi soutěž mezi dvěma týmy s názvem: Nalezení 50 vhodných technických kandidátů pro naši firmu. První tým používal reklamy a externí agentury, druhý tým používal jen LinkedIn. Druhý tým měl nalezeno 50 vhodných kandidátů jen po pár hodinách, zatímco první tým byl skoro hotový po pár týdnech práce.

## 6 EXTERNÍ SLUŽBY

Armstrong (2007, s. 354–355) uvádí jako možnosti outsourcingu využívání zprostředkovatelských agentur. Ty bývají vcelku drahé, zato ale rychlé a efektivní. Odměna za jednoho přijatého kandidáta bývá často kolem patnácti i více procent ročního platu na obsazovaném místě během prvního roku zaměstnání. Musíme se také zamyslet nad tím, jestli není výhodnější inzerce, především pokud je nabídka pracovních sil větší než poptávka. Je velice složité nalézt agenturu, která vyhoví potřebám organizace za přijatelný honorář.

Dvořáková a kol. (2007, s. 85) uvádí popis personálních agentur takto: „Personální agentury můžeme definovat jako zprostředkovatelné práce, které většinou spolupracují s organizacemi při získávání nových zaměstnanců. Pro organizace bývá výhodné s personálními agenturami spolupracovat, protože znají podmínky konkrétního trhu práce a disponují databází zájemců o zaměstnání. Jsou schopny rychle a poměrně levně zajistit dostatečné množství vhodných uchazečů o dané pracovní místo. Personálně poradenské agentury se zabývají poradenskými aktivitami, které mohou souviset s dílčími nebo komplexními aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci.“

Dle Gregora (2010, s. 43) jsou činnosti poradenských firem obvykle inzerce, provádění pohovorů s uchazeči a předvýběr, svým zákazníkům (firmám) tak zajišťují odborný přístup a snižují pracnost při získávání pracovníků. Honorář za tyto služby se odvozuje od základního ročního platu na obsazovaném místě. Abychom správně vybrali poradenskou firmu, měli bychom se rozhodovat v jednotlivých krocích a to následovně:

- Provéřit si celkovou pověst firmy.
- Shlédnout dotyčné firmy inzeráty, ověřit si kvalitu.
- Zaměřit se na jejich specializaci.
- Porovnat finanční náklady jednotlivých společností.
- Vyjasnit celkové náklady, z čeho budou usuzovány.
- Odsouhlasit si podmínky a postup, jak celý proces proběhne.

### **Služby personální agentury**

Evangelu a Juříčka (2013, s. 10) uvádí následující služby poskytované personálními agenturami:

- recruitment (vyhledání pracovníků pro firmy);

- temporary placement (přidělování pracovníků na určitou, pevně domluvenou dobu);
- outplacement (pomoc při propouštění zaměstnanců);
- outsourcing (vyvedení personální práce na třetí stranu);
- vzdělávání a profesní rozvoj;
- ostatní služby, jako je personální audit, testování zaměstnanců podle požadavků jejich pozice, kontrola nemocných apod.

Služby jednotlivých personálních agentur na českém trhu práce se hodně liší. Některé poskytují jen část služeb, jiné se specializují třeba jen na jednu konkrétní. Zajímavou personální agenturou je například ta, která poskytuje službu executive search, což znamená přímé vyhledávání pracovníků, většinou na pozice vyššího a top managementu. Tato metoda se také může nazývat headhunting, česky doslova přeloženo jako lovení hlav. Tyto společnosti nejsou většinou ve všeobecné oblibě, protože se tzv. snaží přetáhnout zaměstnance z jedné společnosti do společnosti klienta, pro kterého pracují.



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část se věnuje aktivitám spojeným se získáváním a výběrem zaměstnancům ve vybrané společnosti Trask Solutions a.s. Nejprve uvádí charakteristiku firmy, dále se zabývá popisem změny koncepce získávání a výběru zaměstnanců, dále jsou uvedeny konkrétní ukázky z již fungující aplikace Talentor. V neposlední řadě je uvedeno porovnání finanční a časové náročnosti jedné konkrétní pozice. Dalším bodem je vyhodnocení dotazníkového šetření, které se zabývalo zkušenostmi lidí s personálními agenturami, zároveň jejich zkušenost s tím, když je oslovil přímo možný zaměstnavatel. Z tohoto dotazníku tedy vyplývají výhody a nevýhody interního a externího výběru a získávání zaměstnanců z pohledu samotných kandidátů.

## **7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Společnost, která byla vybrána pro tuto bakalářskou práci, se jmenuje Trask Solutions a.s. Byla tak vybrána, protože zde pracuji a podílím se na vytvoření projektu nového náborového oddělení uvnitř společnosti.

Trask Solutions a.s. je technologická a konzultační společnost, která byla založena roku 1994 dvěma českými společníky. Od té doby Trask pomáhá, když velké firmy potřebují inovovat, když uvádějí na trh nové produkty, zefektivňují vnitřní procesy, zlepšují zákaznickou zkušenost či se adaptují na nové technologie. Mezi jejich klienty patří banky, pojišťovny, automobilové společnosti či telekomunikační operátoři. V současné době zaměstnává okolo čtyři sta padesáti zaměstnanců.

### **Změna koncepce získávání a výběru zaměstnanců**

Společnost Trask Solutions a.s. ročně přijme zhruba okolo stovky nových zaměstnanců. Získávání a výběr je důležitý proces, který dosud pomáhaly zvládat personální agentury, které si však účtují vysoké poplatky (dva až tři platy kandidáta). Vedení společnosti si tedy začalo uvědomovat, že vybudování oddělení recruitmentu uvnitř firmy, by mohlo pomoci snížit náklady a možná i zrychlit proces obsazování volných pozic.

Jako řešení se tedy nabízelo přijetí zkušeného člověka, který měl za úkol začít s projektem nábory zaměstnanců. Ten však zjistil, že ve firmě není dostatečný nástroj, který by mu pomohl se zpracováním dat spojeným s procesem recruitmentu. Aby tedy mohl být efektivní, rozhodl se, že nejdříve vyvine aplikaci, co mu celý proces zjednoduší.

## 8 APLIKACE TALENTOR

Aplikace Talentor slouží k ulehčení každodenní práce se získáváním a výběrem zaměstnanců ve společnosti Trask Solutions a.s.. Níže budou vloženy přímo ukázky a popsán celý proces recruitmentu, tak jak je opravdu prováděn. Celá aplikace je v anglickém jazyce, data jsou zadávána především v jazyce českém.

### 8.1 Vývoj

Samotný vývoj aplikace započal v srpnu 2017 a trval zhruba pět měsíců, aktivně na něm pracoval jeden vývojář. V listopadu k němu byl přidán člověk, který zasahoval do vývoje připomínkami z pohledu personalistiky. Postupně vznikaly jednotlivé části aplikace, až se z ní stal účinný nástroj na získávání a výběr zaměstnanců.

### 8.2 Ukázky a popis jednotlivých aktivit

Na obrázku 2 je úvodní strana aplikace Talentor, kde jsou zobrazeny jednotlivé položky.

1. CREATE NEW CANDIDATE – První položka zleva je jednou z nejdůležitějších v celé aplikaci, tlačítko na vytvoření kandidáta v databázi. Vytvořením kandidáta vždy začíná celý proces recruitmentu.
2. CANDIDATES – Za touto položkou se schovává celá databáze kandidátů.
3. FOLLOW UPS – Zde se píšou všechny potřebné úkoly s daty, dokdy se musí splnit.
4. REQUESTS – Zde se nachází všechny požadavky na právě obsazované pozice.
5. STATISTICS – Statistika, která se zabývá zejména počtem přidávaných kandidátů do databáze, úspěšně obsazených pozic atd.
6. ABOUT – Všechny informace ohledně aplikace Talentor.



Obr. 3 Úvodní strana aplikace Talentor

Zdroj: Georgios Skondrojanis, projektový manažer, Trask Solutions a.s.

Na obrázku 3 je vyobrazena přímo stránka, kde jsou jednotlivé kolonky pro vytvoření kandidáta. Jednotlivé kolonky asi netřeba více představovat, obsahují úplně základní informace o kandidátovi. Jméno, příjmení a pozice kandidáta jsou povinná políčka, bez nichž kandidáta nelze vytvořit. Dále je možno vyplnit telefon, email či odkaz na profil na LinkedInu ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)). V další fázi se profil vyplňuje více podrobně (jaké má kandidát zkušenosti, s jakými programy umí pracovat atd.). Později se do Talentoru vloží kandidátův životopis, zapíše datum schůzky a postupně přibude i zápis z pohovoru.

+ Create new candidate form...

First name:	Second name:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Role:	Assigned to:
<input type="text"/>	ATAB
Tel:	E-mail:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
LinkedIn:	
<input type="text"/>	
<input type="button" value="Create"/> <input type="button" value="Reset"/>	

Obr. 4 Vytvoření nového kandidáta (CREATE NEW CANDIDATE)

Zdroj: Georgios Skondrojanis, projektový manažer, Trask Solutions a.s.

Další podstatnou částí této aplikace jsou samotné požadavky na pozice, které jsou právě obsazovány. Samotný detail vidíme na obrázku 5. Jednotlivé kolonky asi netřeba dále popisovat.

OID	REQUEST INFO	REQUEST META	MUST HAVE	NICE TO HAVE	DESCRIPTION	DTL
00018	Customer: Deadline: is unset... Requestor: ( ) Priority:	Request meta:	Must have requirements:	Nice to have requirements:	Project or position description:	>
00017	Customer: Deadline: is unset... Requestor: ( ) Priority:	Request meta:	Must have requirements:	Nice to have requirements:	Project or position description:	>
00016	Customer: Deadline: is unset... Requestor: ( ) Priority:	Request meta:	Must have requirements:	Nice to have requirements:	Project or position description:	>
00015	Customer: Deadline: is unset... Requestor: ( ) Priority:	Request meta:	Must have requirements:	Nice to have requirements:	Project or position description:	>
00014	Customer: Deadline: is unset... Requestor: ( ) Priority:	Request meta:	Must have requirements:	Nice to have requirements:	Project or position description:	>

Obr. 5 Požadavky na jednotlivé pozice (REQUESTS)

Zdroj: Georgios Skondrojanis, projektový manažer, Trask Solutions a.s.

Tady již můžeme přímo vidět profil kandidáta. Na pravé straně je umístěn Microsoft Word, do kterého se zapisují poznámky z osobního pohovoru.

The screenshot displays the [t]alentor ATS interface. The top navigation bar includes the [t]alentor logo, a 'Candidate detail' tab, and a search bar. The main header identifies the candidate as 'Ivan Testovič' with the role 'Tester'. The left sidebar contains a profile card for Ivan Testovič (00533) with a placeholder image, followed by sections for Contact data, Overall summary, Techmeta, Links, Timeline, and System data. The right pane shows a Microsoft Word document titled 'ATS Notes Ivan Testovič' containing structured interview notes for the '2018XXXX 1. kolo pohovoru'.

**Ivan Testovič (00533)**  
Primary role: Tester (seniority unset!)  
Secondary role:  
Availability:  
Cooperation:  
Costs:  
Rating: ☆☆☆☆☆ (NaN/5)

**Contact data:**  
Tel: not set!  
Email: not set!  
Other: not set!  
Location: not set!

**Overall summary:**  
Candidate summary not set!

**Techmeta:**  
Techmeta not set!

**Links:**  
LinkedIn: not set!  
Folder: not set!  
CV: not set!

**Timeline:**  
Candidate summary not set!

**System data:**  
OID: 00533  
Assigned to: GSKO  
Next Contact: not set!  
Last Update: 2018-04-05 12:18:43  
Interview Date: not set!  
OnBoarded Date: not set!  
Created by: gskondrojanis@trask.cz (2018-02-28 11:31:38)

**ATS Notes Ivan Testovič**  
Role: Tester

2018XXXX 1. kolo pohovoru

Kdo vedl pohovor: XXX  
Testovací úloha: XXX  
Angličtina (0-10): XXX  
Celkový dojem (0-10): XXX  
Způsob spolupráce: XXX  
Rate/Plat: XXX  
Dostupnost: XXX  
Email: XXX@XXX.XX  
Tel: XXX XXX XXX  
LinkedIn: XXX  
CV: XXX

**Příprava:**  
• XXX

**Zápis:**  
• XXX

**Tech Meta:**  
• XXX

**Summary:**  
• George: XXX  
• Adéla: XXX

**Next Steps:**  
• XXX

Logged in as:  
Táborská Adéla  
ataborska@trask.cz

Obr. 6 Profil kandidáta

Zdroj: Georgios Skondrojanis, projektový manažer, Trask Solutions a.s.

# 9 POROVNÁNÍ FINANČNÍCH NÁKLADŮ A ČASOVÉ NÁROČNOSTI JEDNÉ KON- KRÉTNÍ POZICE

Pro účel zkoumání finančních nákladů a časové náročnosti byla vybrána pozice softwarového testera.

## 9.1 Popis pozice softwarového testera

Pozice v IT nejsou zase tolik všeobecně známé, proto je dále uveden popis z Národní soustavy povolání, kterou zaštiťuje Ministerstvo práce a sociálních věcí.

### Charakteristika

„Softwarový tester připravuje a udržuje vstupní a výstupní dokumenty pro potřeby testování, data potřebná pro testování, provádí samotné vykonávání testů, analyzuje a zpracovává výsledky testů.“ (Národní soustava povolání)

### Pracovní činnosti (Národní soustava povolání):

- „Analýza požadavků na testování.
- Tvorba a aktualizace testovací dokumentace.
- Příprava testovacích dat.
- Provádění testů podle testovací dokumentace.
- Dokumentace průběhu testování.
- Reportování chyb a výsledků testů.
- Podpora vývojového týmu.“

## 9.2 Oddělení recruitmentu uvnitř firmy vs. personální agentura

Požadavek na nalezení softwarového testera byl zadán 15. ledna 2018. Proces recruitmentu trval zhruba do konce února a vybraný kandidát nastoupil do firmy 1. dubna 2018. Firmu

nalezení nového člověka stálo finanční ohodnocení autorky a jednoho dalšího člověka, pořád tedy podstatně méně než 2-3 platy testera, které by zaplatili personální agentuře.

Tabulka č. 2: Počty kandidátů v číslech

Oslovení kandidáti	115 lidí
Osobní pohovor	11 lidí
Přijatí uchazeči	1 člověk

Zdroje: vlastní data

Tento požadavek byl zároveň v polovině ledna zadán personální agentuře xy, do konce února agentura zaslala sedm vhodných kandidátů, se kterými byly rovněž provedeny osobní pohovory, ale nebyla uzavřena spolupráce.



# 10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

## 10.1 Cíl a výzkumné předpoklady

Cílem dotazníkového šetření je zjištění spokojenosti či nespokojenosti lidí s personálními agenturami, zároveň jejich zkušenost s tím, když je oslovil přímo možný zaměstnavatel. Z dotazníku tedy vyplývají výhody a nevýhody interního a externího výběru a získávání zaměstnanců z pohledu samotných kandidátů.

Výzkumné předpoklady

Pro šetření byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

1. Lidé dávají přednost tomu, když je osloví potenciální zaměstnavatel než personální agentura.
2. Více než polovina respondentů má špatnou zkušenost s personální agenturou.
3. Většina lidí, kteří mají zkušenosti s personální agenturou, má profil na [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com).

Dotazník (viz příloha č. 1) byl sestaven na základě studia literatury a za pomoci konzultanta z firmy Trask Solutions a.s. Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké zkušenosti mají lidé s personálními agenturami a jestli by raději upřednostnili kontakt přímo s danou společností, z čehož pak vyplývají i výhody a nevýhody externího a interního způsobu získávání a výběru zaměstnanců.

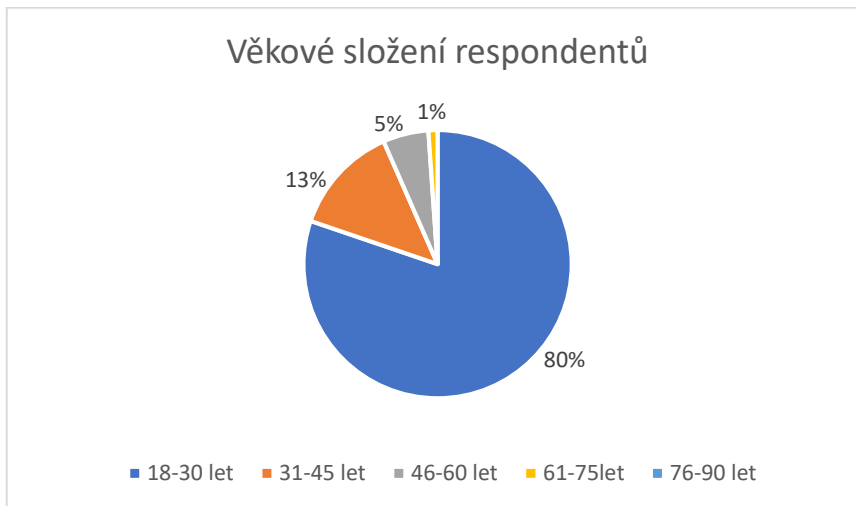
Dotazník měl 16 uzavřených a otevřených otázek, z toho 2 sociodemografické otázky a ostatních 14 zaměřených na danou problematiku. Respondentům byly dotazníky distribuovány v elektronické podobě.

## 10.2 Respondenti dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření vyplnilo 102 respondentů. Sociodemografické složení bylo následující: dotazník vyplnilo 56 žen, 34 mužů, jeden respondent uvedl pohlaví jako jiné. Z pohledu věkového zastoupení byla nejpočetnější skupina 18–30 let, rovných 73 respondentů, 12 respondentů ze skupiny 31–45 let, 5 respondentů ze skupiny 46–60 let a 1 respondent ze

skupiny 61–75 let, nikdo starší, ani mladší dotazník nevyplnil, 11 respondentů neuvedlo svůj věk.

Graf č. 1: Věkové složení respondentů

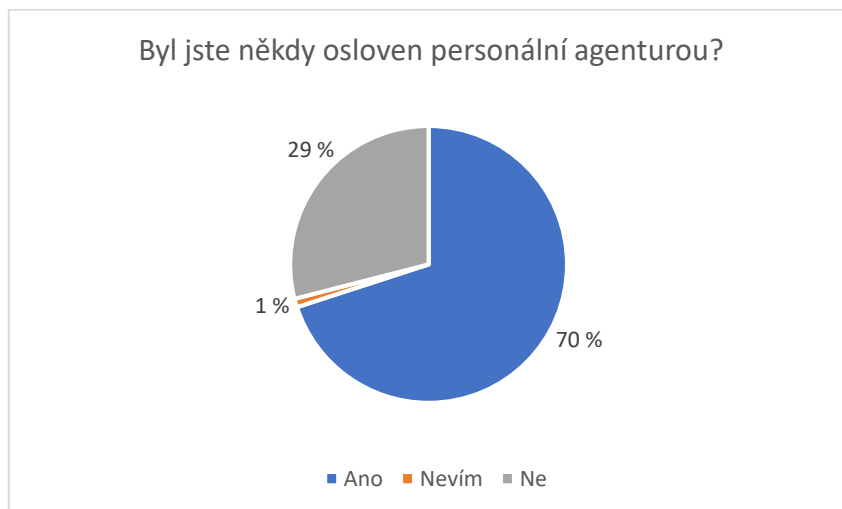


Zdroj: vlastní zpracování

### 10.3 Výsledky dotazníkového šetření

První otázka dotazníku měla za úkol zjistit, kolik respondentů někdy v životě oslovila personální agentura, celkem 70 % dotazovaných uvedlo, že byli osloveni, zbylých 29 % nebylo osloveno a 1 % neví. Většina respondentů tedy zkušenost s personální agenturou má.

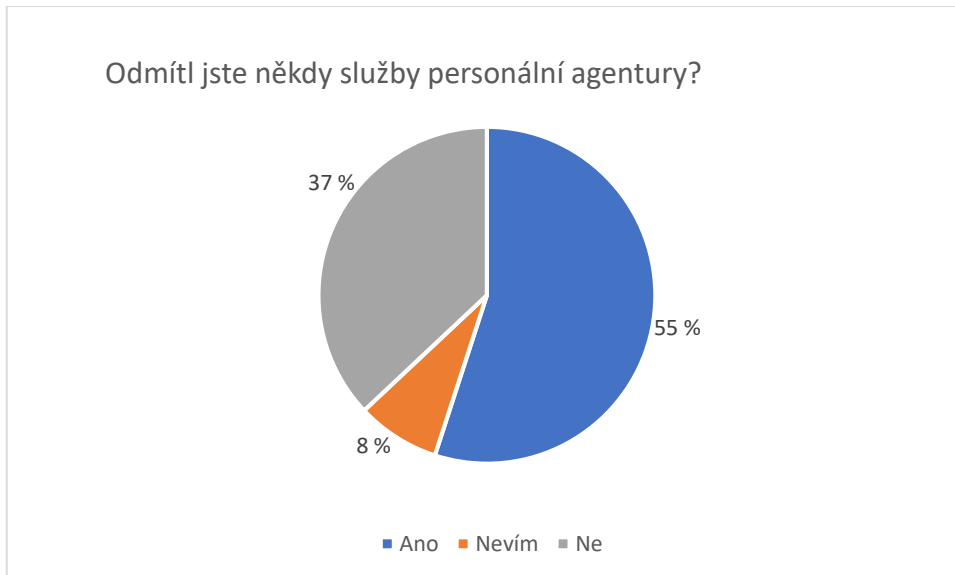
Graf č. 2: Respondenti oslovení personální agenturou



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se snažila zjistit postoj respondentů k personálním agenturám skrze otázku, jestli někdy odmítli jejich služby. Více než polovina uvedla, že ano. Už z těchto odpovědí lze usuzovat spíše negativní postoj k nim.

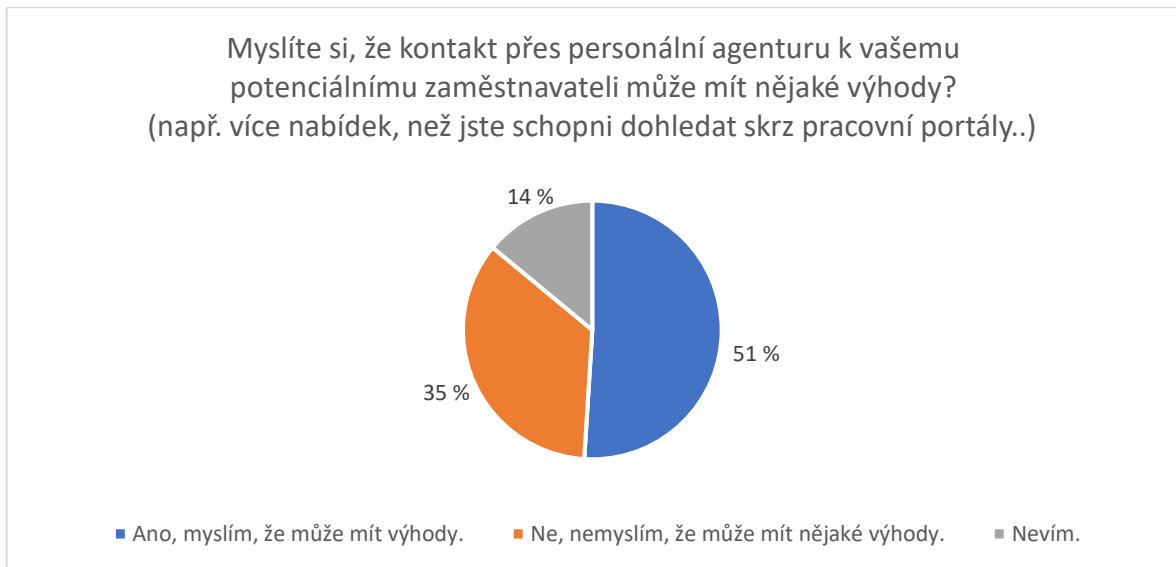
Graf č. 3: Respondenti, kteří odmítli služby personální agentury



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka cílila přímo na výhody personálních agentur, a jestli si respondenti myslí, že by vůbec nějaké výhody mít mohly. Tady je však zajímavý údaj, že lehce přes polovinu respondentů si myslí, že kontakt skrze personální agenturu by nějaké výhody mít mohl. Pokud respondenti odpověděli ano, další otázka směřovala konkrétně na jednotlivé výhody. Nejčastěji uvedenými odpověďmi bylo: personální agentury mají více nabídek a nabídky přímo na míru uchazečům, některé nabídky firmy neinzerují veřejně, lépe zmapovaný trh, časová úspora pro uchazeče.

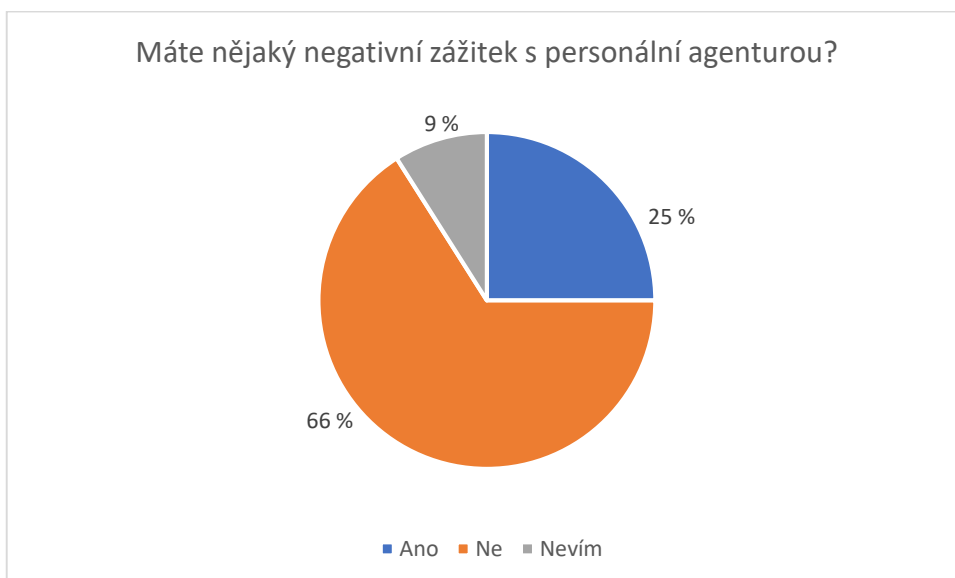
Graf č. 4: Výhody personálních agentur



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka měla zjistit, jestli mají respondenti nějaký negativní zážitek s personální agenturou. Dobrá zpráva je, že většina (66 %) žádný takový zážitek nemá. Pokud respondenti uvedli, že ano, další otázka se ptala na konkrétní zážitek. Nejčastěji to pak bylo přeposílání životopisu firmám bez vědomí kandidáta, lživé informace od agentury, špatná komunikace, či neznalost oboru, kam agentura dosazovala uchazeče.

Graf č. 5: Negativní zážitek s agenturou

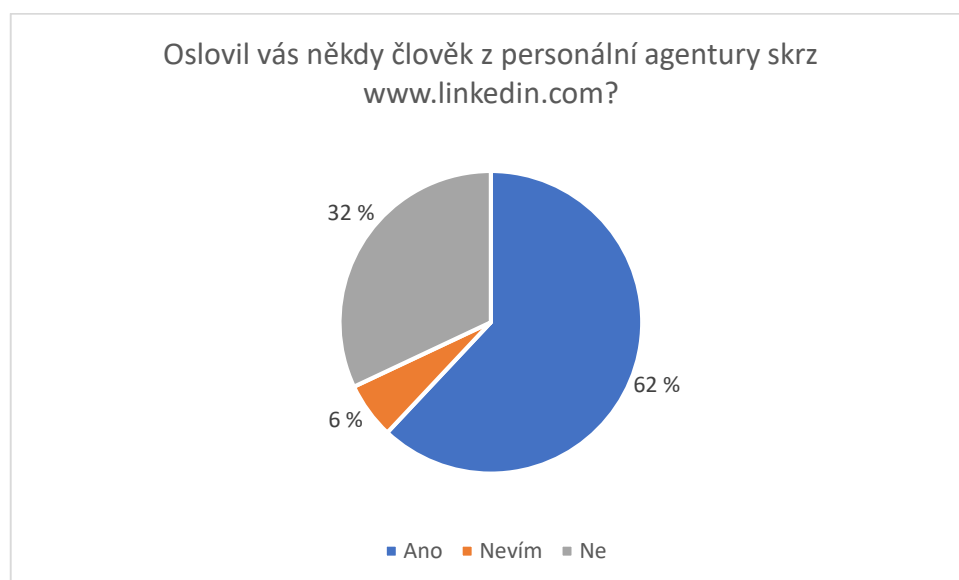


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala hodnocení zkušenosti s personální agenturou. Konkrétně byla otázka položena takto: Jak byste ohodnotil vaši zkušenost s personální agenturou? Škála byla od 0 do 10. Ohodnocení 10 znamenalo nejlepší zkušenost. Výsledný průměr všech známek je 5, což znamená, že respondenti hodnotí zkušenost s personálními agenturami zcela průměrnou známkou.

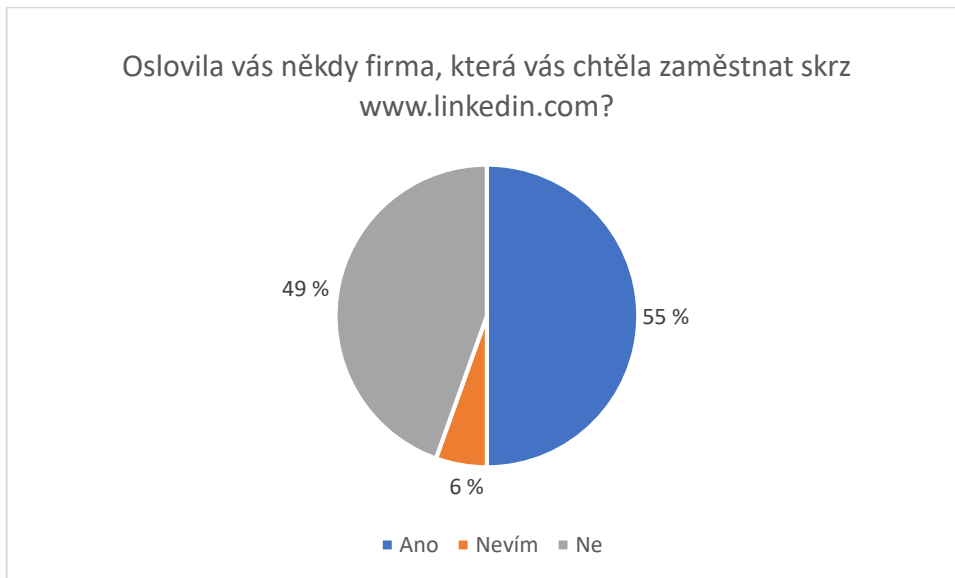
Další tři otázky se přímo týkaly sítě [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com). První z nich se ptala na to, jestli respondenti mají profil na této síti, 54 % tam profil nemá, zbylých 46 % ano. Další otázka se dotazovala na to, jestli je tam někdy oslovil člověk z personální agentury, poslední z otázek přímo na LinkedIn se proti tomu dotazovala na to, jestli je tam někdy přímo oslovil možný zaměstnavatel.

Graf č. 6: Oslovení od člověka z personální agentury



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7: Oslovení přímo od možného zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se dotazovala přímo na to, jestli by byli raději, kdyby je oslovila přímo firma, která by je chtěla zaměstnat než personální agentura. Celých 83 % souhlasí s tímto výro- kem, 16 % neví a 1 % nesouhlasí.

Graf č. 8: Oslovení přímo od firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Nadcházející otázka se nesla v hodně podobném duchu, dotazovala se na to, jestli si respondenti myslí, že je přímý kontakt se zaměstnavatelem lepší než skrze agenturu. I tady se ukázalo, že respondenti preferují kontakt přímo se zaměstnavatelem a to celých 82 %, 14 % neví a 1 % si to nemyslí.

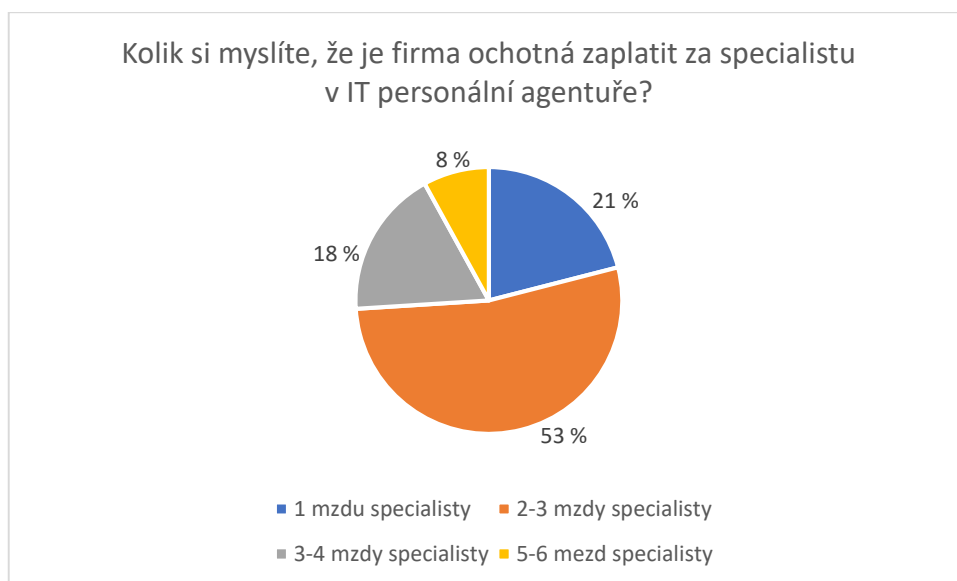
Graf č. 9: Přímý kontakt s uchazečem o zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Jednou z posledních otázek bylo, jestli respondenti přemýšlí nad tím, kolik za ně zaplatí firma personální agentuře, 58 % respondentů o tom přemýšlí, 32 % o tom ani neuvažuje a 11 % je to jedno. Úplně poslední otázka zněla, kolik si respondenti myslí, že je firma ochotná zaplatit za specialistu v IT oboru personální agentuře? Většina, tedy 53 %, si myslela správně, že firmy jsou ochotné zaplatit okolo 2-3 mezd specialisty.

Graf č. 10: Odměna personální agentuře za specialistu v IT



Zdroj: vlastní zpracování

## 10.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na začátku byly stanoveny výzkumné předpoklady, které se měly po dotazníku potvrdit nebo vyvrátit. První předpoklad zněl: Lidé dávají přednost tomu, když je osloví potenciální zaměstnavatel než personální agentura. Tento předpoklad se spíše potvrdil, protože 55 % dotazovaných někdy odmítli služby personální agentury. Dalším argumentem je, že 83 % dotazovaných souhlasí s výrokem, že by byli raději, pokud by je oslovila přímo firma, která by je chtěla zaměstnat a zároveň 82 % respondentů by upřednostnilo přímý kontakt se zaměstnavatelem než přes personální agenturu. Dalším předpokladem bylo, že více než půlka respondentů má špatnou zkušenost s personální agenturou. Tento předpoklad se nepotvrdil, 66 % respondentů uvedlo, že špatnou zkušenost nemají. Posledním předpokladem bylo, že většina respondentů, kteří mají zkušenosti s personální agenturou, budou mít profil na LinkedInu, protože jak personální agentury, tak přímo firmy dnes tento kanál využívají při oslovování uchazečů. Ani tento předpoklad se nepotvrdil, protože 54 % respondentů profil na profesní síti LinkedIn nemají.



# 11 VÝHODY A NEVÝHODY EXTERNÍHO A INTERNÍHO ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Teoretické výhody a nevýhody externího a interního získávání a výběru zaměstnanců od Bartáka jsou uvedeny v této bakalářské práci v kapitolách 3.1.1 a 3.1.2 v přehledné tabulce.

## **Výhody a nevýhody externího získávání a výběru dle dotazníku (příloha č. 1)**

### **Výhody agentur:**

Respondenti dotazníku se shodli především na těchto výhodách: Agentury mají celkově více pracovních nabídek, než se objevuje na internetu. Spousta firem nabírá čistě přes agentury, takže bez agentury se do firmy není možné dostat. Agentury se snaží dosadit kandidáta bez jeho větší snahy. Agentury mají nabídky přímo na míru uchazečům (časová úspora), lepší vyjednávací pozici, mají větší přehled. Plno nabídek, které už nemusí být přímo zveřejněné, ale stále platí. Přímé oslovení vhodného uchazeče na pozici, informace o pracovních nabídkách, které nejsou zveřejněny třeba na pracovních portálech, větší návaznost nabídek na jednotlivé pracovní pozice. Více kontaktů na potencionální zaměstnavatele. Zprostředkovaný kontakt je vždy lepší, pokud je agentura profesionální, zejména se jedná o sladění požadavků zaměstnavatele a kandidáta.

### **Nevýhody agentury (špatné zkušenosti respondentů):**

Respondenti dotazníku se shodli především na těchto nevýhodách: Dosazení uchazeče do pozice a následné snížení platu ve prospěch agentury, špatná a dlouhá komunikace. Žádná komunikace po osobním pohovoru. Konflikt mezi zaměstnavatelem a agenturou vedl k ukončení pracovního poměru se zaměstnanci. Neznalost oboru, do kterého agentura dosazuje. Přeposílání životopisu bez vědomí uchazeče, podávání lživých informací o situaci u zaměstnavatele. Spamování nabídkami práce mimo uchazečův obor. Agentura neměla pro uchazeče žádnou přidanou hodnotu.

### **Výhody a nevýhody interního získávání a výběru zaměstnanců (vlastní pozorování)**

Výhody a nevýhody jsem v dotazníku nezkoumala v dotazníku. Avšak z pozorování v této vybrané firmě však jako výhody vyplývají: ekonomická nenáročnost, uchazeč již zná pro-

středí firmy, kariérní růst uchazeče, posilování angažovanosti uchazeče, pružnost personálního plánování, výrazné zvýšení motivace, snížení fluktuace. Z pozorování vyšly i nevýhody: náklady na rekvalifikaci uchazečů, velká soutěživost s kolegy, nevraživost vůči kolegovi dosazenému na vyšší post, nevelký výběr.

## 12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Následující návrhy a doporučení pro vybranou firmu vyplývají z předloženého dotazníku a potvrzeného předpokladu, že uchazeči jsou raději osloveni přímo zaměstnavatelem než personální agenturou.

Konkrétní doporučení pro firmu Trask Solutions a.s.:

- 1) Více rozvíjet oddělení recruitmentu, jelikož lidé preferují oslovení přímo od možného zaměstnavatele.

Konkrétním doporučením by bylo například zvýšit počet zaměstnanců, kteří pracují v tomto oddělení, aby mohli oslovit více uchazečů, mít více osobních schůzek s nimi, a tak větší pravděpodobnost, že najdou opravdu schopné a motivované lidi, kteří posílí fungování firmy. Dále by to vedlo i ke snížení finančních nákladů, které firma platí personálním agenturám.

- 2) Zmenšení potřeby využívání personálních agentur, čímž by i pravděpodobně firma ušetřila peníze, které by mohla investovat právě do zmiňovaného oddělení recruitmentu.

Toto doporučení hodně koresponduje s prvním. Čím lepší bude oddělení vnitřního recruitmentu, tím méně bude firma potřebovat služby personálních agentur, čímž ušetří peníze.

- 3) Vypracování podrobných kariérních plánů pro jednotlivé zaměstnance, což by pravděpodobně pomohlo snížit fluktuaci a dost možná i přilákalo nové zájemce o práci u této společnosti.

Klesání motivace je jednou z příčin fluktuace zaměstnanců, proto aby firma této situaci předešla, měla by se věnovat kariérním plánům jednotlivých zaměstnanců. Tato činnost by se mohla zdát časově náročná, ale pokud by opravdu dokázala snížit fluktuaci, určitě by stála za zvážení. Vypracování kariérních plánů by se mělo řešit nejspíše hned po zkušební době zaměstnance, případně přizpůsobovat na performance review, které ve firmě již standardně funguje.

- 4) Udržovat aktuální webové stránky organizace, zejména kariérní sekci. V ní dostatečně informovat o volných pozicích.

Aby se lidé, či potenciální zaměstnanci vraceli na webové stránky, je potřeba je udržovat stále aktuální, přidávat články o aktuálním dění ve firmě, co se daří, v čem je úspěšná apod.

# ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo porovnání koncepcí interního a externího zabezpečení potřebných zaměstnanců s využitím dotazníkového šetření, které zjišťovalo, co preferují samotní zaměstnanci. Dílčím cílem bylo potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů, které byly předem stanoveny.

Pro analýzu současného stavu ve vybrané společnosti a jejich interního a externího zabezpečování potřebných zaměstnanců bylo použito studium interních dokumentů a dále pozorování samotného chodu firmy. Dále bylo jako šetření mimo firmu použito dotazníkového šetření. Toho se účastnilo celkem 102 osob, vzor dotazníku je součástí příloh bakalářské práce. Byly stanoveny tři předpoklady, z čehož se dva potvrdily a jeden nikoliv. Na základě dat získaných z kvantitativního výzkumu pak byly vytvořeny výhody a nevýhody externího získávání a výběru zaměstnanců. Na základě pozorování v dané firmě pak byly určeny výhody a nevýhody interního získávání a výběru zaměstnanců.

Po vyhodnocení dotazníku autorka sestavila seznam doporučení pro danou společnost. Jako hlavní doporučení bylo navrženo rozvíjení stávajícího recruitment oddělení, dále zmenšení potřeby využívání personálních agentur a vypracování podrobných kariérních plánů pro jednotlivé zaměstnance. V neposlední řadě také stále pracovat na udržování aktuálních webových stránek s velice dobře propracovanou kariérní sekci, které jsou významnou vizitkou firmy.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-020-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA, 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-7418-164-1.

HRDINOVÁ, Lucie. 2008. *Studijní materiál pro poradce pro zaměstnanost: příručka pro ty, co chtějí uspět*. Brno: Drom.

KADLEC, Josef, 2013. *People as mechandise*. Praha: Jobs Consulting. ISBN 978-80-260-4174-0.

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

KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MOLEK, Jan, 2008. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. ISBN 978-80-7394-063-8.

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

TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-87415-05-4.

Elektronické zdroje:

KRATOCHVÍL, Jiří, 2017. LinkedIn v ČR – aktualizovaná data. *JIRÍ KRATOCHVÍL O SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH, LINKEDIN A TAK KOLEM* [online]. Praha: Jiří Kratochvíl, [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://jiri-kratochvil.cz/blog/linkedin-v-cr-aktualizovana-data/>.

Národní soustava povolání [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=103050&kod\\_sm1=5](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=103050&kod_sm1=5).

Nábor zaměstnanců. Everesta [online]. Praha: Everesta, 2013 [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/nabor-zamestnancu>

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 .....	11
Obrázek č. 2 .....	20
Obrázek č. 3 .....	28
Obrázek č. 4 .....	29
Obrázek č. 5 .....	29
Obrázek č. 6 .....	30

# SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 .....	34
Graf č. 2 .....	34
Graf č. 3 .....	35
Graf č. 4 .....	36
Graf č. 5 .....	36
Graf č. 6 .....	37
Graf č. 7 .....	38
Graf č. 8 .....	38
Graf č. 9 .....	39
Graf č. 10 .....	40



# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 .....	50
--------------------	----

# PŘÍLOHA Č. 1

## Dotazník k bakalářské práci

Dobrý den,

mé jméno je Adéla Táborská a jsem studentkou na ČVUT, konkrétně Masarykově ústavu vyšších studií, ve 3. ročníku.

Tento dotazník je určen pro pracující lidi, zejména pro ty, kteří mají zkušenost s personální agenturou při náborovém procesu. Výsledky dotazníku jsou klíčovým nástrojem pro úspěšné zpracování tématu mé bakalářské práce.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou využity pro moji bakalářskou práci.

**1) Byl jste někdy osloven personální agenturou? (popř. jinou firmou, která zajišťovala nábor zaměstnanců)**

Ano

Ne

Nevím

**2) Odmítl jste někdy služby personální agentury?**

Ano

Ne

Nevím

**3) Myslíte si, že kontakt přes personální agenturu k vašemu potenciálnímu zaměstnavateli může mít nějaké výhody? (např. více nabídek, než jste schopni dohledat skrz pracovní portály..)**

Ano, myslím, že může mít výhody.

Ne, nemyslím, že může mít nějaké výhody.

Nevím.

**4) Jaké výhody?**

5) **Máte nějaký negativní zážitek s personální agenturou? (např. přeposílání vašeho CV bez vašeho vědomí)**

Ano

Ne

Nevím

6) **Jaký zážitek?**

7) **Jak byste ohodnotil vaši zkušenost s personální agenturou? (1 je nejhorší, 10 nejlepší)**

8) **Máte profil na stránkách [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)?**

Ano

Ne

9) **Oslovil vás někdy člověk z personální agentury skrz [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)?**

Ano

Ne

Nevím

10) **Oslovila vás někdy firma, která Vás chtěla zaměstnat skrz [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)?**

Ano

Ne

Nevím

11) **Byl byste raději, kdyby vás oslovila přímo firma, která by vás chtěla zaměstnat než personální agentura?**

Souhlasím

Nesouhlasím

Nevím

12) **Myslíte si, že je přímý kontakt se zaměstnavatelem lepší než skrze agenturu?**

Ano

Ne

Nevím

13) **Přemýšlel jste někdy o tom, kolik za Vás firma zaplatí personální agentuře?**

Ano

Ne

Je mi to jedno.

14) **Kolik si myslíte, že je firma ochotná zaplatit za specialistu v IT personální agentuře?**

1 mzdu specialisty

3-4 mzdy specialisty

3-4 mzdy specialisty

5-6 mezd specialisty

15) **Vaše pohlaví?**

Muž

Žena

Jiné

16) **Váš věk?**

18-30 let

31-45 let

46-60 let

61-75 let

76-90 let

Děkuji za spolupráci a Váš čas věnovaný tomuto dotazníku, Adéla Táborská.

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Adéla Táborská

V Praze dne: 25. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis