

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

PERSONÁLNÍ AGENTURY A TRH PRÁCE

Bakalářská práce

Tereza Havelková

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Tereza Havelková**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Personální agentury a trh práce**

Cíl: Zmapovat vývoj a činnosti personálních agentur na tuzemském trhu práce od roku 1989 do současnosti, vývojové fáze porovnat, vyhodnotit a označit významné milníky v jejich vývoji ve vztahu k trhu práce.

Rámcový obsah:

1. Historie personálních agentur v České Republice
2. Význam personálních agentur na českém trhu práce
3. Personální agentury a moderní technologie
4. Interview s personalisty personálních agentur s cílem označit klíčové momenty v jejich vývoji ve vztahu k trhu práce
5. Výsledky interview a nové trendy v činnosti personálních agentur

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
2. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
3. KLEIBL, – ŠUBRT, B. – DVOŘÁKOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Nakladatelství C.H.Beck, 2001.
4. HAVLÍKOVÁ, S. *Současné trendy v řízení lidských zdrojů.: Diplomová práce. Závěrečná práce*. ŠAVŠ Mladá Boleslav.: 2014.
5. EVANGELU, J.E. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.
6. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
7. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Tereza Havelková
Autorka práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 4. 2. 2020

Upřímně děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za poskytnutí odborných rad ke psaní bakalářské práce. Dále bych také ráda poděkovala za její podporu a cennou zpětnou vazbu v průběhu celého procesu tvorby práce.

Obsah

Úvod.....	10
1 Personální agentury.....	12
1.1 Vymezení pojmů „personální agentura“ a „agentura práce“	12
1.2 Činnosti a typy personálních agentur	13
1.2.1 Agentura práce	14
1.2.2 Personální agentura	16
1.2.3 Headhunt agentura	17
2 Trh práce	19
2.1 Fungování trhu práce	19
2.2 Nezaměstnanost	20
2.3 Míra nezaměstnanosti jako ukazatel trhu práce	22
2.4 Vývoj českého trhu práce z hlediska nezaměstnanosti	23
2.4.1 1989 – 1999.....	23
2.4.2 2000 – 2009.....	25
2.4.3 2010 – 2019.....	26
3 Vývoj personálních agentur ve vztahu k trhu práce	28
3.1 1989 – 1999	28
3.2 1999 – 2009	29
3.3 2009 – 2019	31
4 Výzkumné šetření	33
4.1 Metodika výzkumného šetření.....	33
4.2 Charakteristiky dotazovaných agentur	35
5 Výsledky výzkumného šetření	38
5.1 1989 – 1999	38
5.2 1999 – 2009	38
5.3 2009 – 2019	39
5.4 Srovnání a vyhodnocení vývojových fází	40
Závěr	42
Seznam literatury	43
Seznam obrázků a tabulek.....	46

Seznam příloh 47

Seznam použitých zkratk a symbolů

APA	Asociace personální agentur
APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb
EU	Evropská Unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
VŠPS	Výběrové šetření pracovních sil
ÚP	Úřad práce

Úvod

Pojem „outsourcing“, neboli zajištění služeb ve firmě dodavatelským způsobem se stává v dnešním světě velmi populárním jevem. Je čím dál tím běžnější nechat si určité služby pro fungování byznysu zajistit externě, a to z důvodu časové i finanční úspory. Personální agentury, zprostředkovatelé zaměstnání, jsou jedním z těchto případů. Jejich role na českém trhu nabývá na důležitosti, neboť firmám obsazují volná pracovní místa vhodnými kandidáty, nebo jen na určitou dobu zajistí pracovníka pro danou pozici, za něhož pak následně ručí a vyřizují veškeré administrativní záležitosti. Mohou firmám také pomoci v řešení složité situace, jakou je například propouštění zaměstnanců a jiné. Z opačné strany pomáhají lidem aktivně hledajícím zaměstnání najít tu správnou pracovní příležitost. Jedná se tedy o oboustrannou službu jak firmám, tak i uchazečům o zaměstnání. Personální agentury vznikaly ve světě dříve než v Čechách, a to z důvodů především politických. S odchodem komunistického režimu v roce 1989 a změnou politické situace se první personální agentury začaly objevovat i zde v ČR.

Existuje několik typů agentur, přičemž se každá specializuje více na určité služby. Z důvodu obsáhlosti tématu se práce zaměřuje na tyto tři typy agentur – agenturu práce, personální agentury a headhunt agentury. Všechny tyto agentury zajišťují dosazování zaměstnanců do firem, každá však jiným způsobem. Tato práce si klade za cíl zmapovat vývoj a činnosti těchto personálních agentur na tuzemském trhu práce od roku 1989 do současnosti, vývojové fáze porovnat, vyhodnotit a označit významné milníky v jejich vývoji ve vztahu k trhu práce.

Práce je členěna do dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část představuje pojem personální agentury, uvádí činnosti a typy personálních agentur, vysvětluje jejich rozdílné funkce. Dále tato část vysvětluje pojem trh práce a vazby mezi ním a personálními agenturami. Po dekadách sleduje historii trhu práce v ČR od roku 1989 do roku 2019, konkrétně ukazatel míry nezaměstnanosti, který přímo ovlivnil a dodnes ovlivňuje personální agentury v ČR. Práce dále zkoumá změny v činnostech a fungování personálních agentur v reakci na změny na trhu práce v průběhu těchto let. Cílem je také zjistit, jak důležitou roli hrají moderní technologie jako nástroje v oblasti personálních agentur.

V praktické části práce poskytne výsledek šetření polostrukturovaného rozhovoru, které proběhlo v deseti rozdílných personálních agenturách působících v České republice, převážně v okrese Praha. Cílem práce je získat náhled na klíčové momenty v letech 1989–2019 na českém trhu práce, jak jimi byly tyto agentury ovlivněny a do jaké míry. Tím také potvrdit/ vyvrátit výsledky teoretického výzkumu v praxi.

Závěrem práce porovná výsledky zjištěné v teoretické části s výsledky v praktické části a vyvodí z nich patřičný závěr, tedy zhodnotí, zdali teorie odpovídá praxi, či nikoliv.

1 Personální agentury

Využívání služeb personálních agentur firmami, i jedinci hledajících zaměstnání se stal v poslední letech velkým fenoménem. Tato kapitola představuje pojem *personální agentury*, přehled jejich činností a funkcí a jejich význam pro firmy. Agentury pak dále dělí na typy dle náplně práce a každý typ podrobněji charakterizuje.

1.1 Vymezení pojmů „personální agentura“ a „agentura práce“

Zákon o zaměstnanosti vymezuje personální agentury jako „zprostředkovatele zaměstnání“ v případě, že provozují některé z následujících činností, nebo jejich kombinaci:

„a) vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,

b) zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen "uživatel"),

c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.“

(Zákon o zaměstnanosti sb. 435/2004 §14 (1))

Dalším zprostředkovatelem zaměstnání je pak Úřad práce (dále jen ÚP), kterým se tato práce dále detailněji nezabývá. Tentýž zákon pojmenovává výše uvedené zprostředkovatele zaměstnání *agenturami práce*. Šikýř (2012) oproti tomu nazývá agenturami práce jen ty agentury, které dočasně propůjčují své zaměstnance jinému zaměstnavateli (více informací v podkapitole 1.2.1). Pojem *personální agentury* také není ve všech literaturách popsán stejně. Dvořáková a kol (2012) definuje toto slovní spojení následovně: *„Poskytovatelé specializovaných personálních služeb v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.“* (Dvořáková a kol, 2012, str. 538). Evangelu a Juříčka (2013) pak mimo tento význam rozeznávají personální agentury i jako samostatný typ agentur, jejichž prvotní hlavní náplní práce je recruitment, tj. vyhledávání pracovníků pro firmy. Z uvedených příkladů

definice vyplývá, že ucelená terminologie není v případě pojmenování agentur zprostředkovávajících zaměstnání zcela jasně stanovená.

Pro přehlednost se v této práci pojmem *personální agentury* chápe všeobecný pojem pro agentury zprostředkovávající zaměstnání, ale i stejnojmenný konkrétní typ agentury. Pojem *agentura práce* značí jen jeden konkrétní typ agentury. Názvosloví zvolené autorkou vychází z použití pojmů v odborné literatuře a obecné aplikace pojmů v praxi.

1.2 Činnosti a typy personálních agentur

Obecně se jedná o personální agenturu tehdy, poskytuje-li právnická, či fyzická osoba služby s personální náplní za finanční odměnu. Do těchto aktivit lze zařadit následující:

- *Recruitment* (hledání zaměstnanců pro společnosti),
- *Temporary placement* (dočasně poskytnutý pracovník firmě, např. na brigádu),
- *Outplacement* (zajištění profesionální pomoci při snižování stavů zaměstnanců ve firmě),
- *Outsourcing* (zajištění určitých činností ve firmě dodavatelsky, externě, namísto interně),
- *Vzdělávání a profesní rozvoj*,
- *Ostatní služby* (sem lze zařadit personální audit, poradenství apod.)

Ve své publikaci Dvořáková a spol. (2012) uvádí jako další aktivitu agentur také headhunting a executive search, kdy se jedná o specifický a exkluzivní způsob obsazování vyšších manažerských a specializovaných pozic.

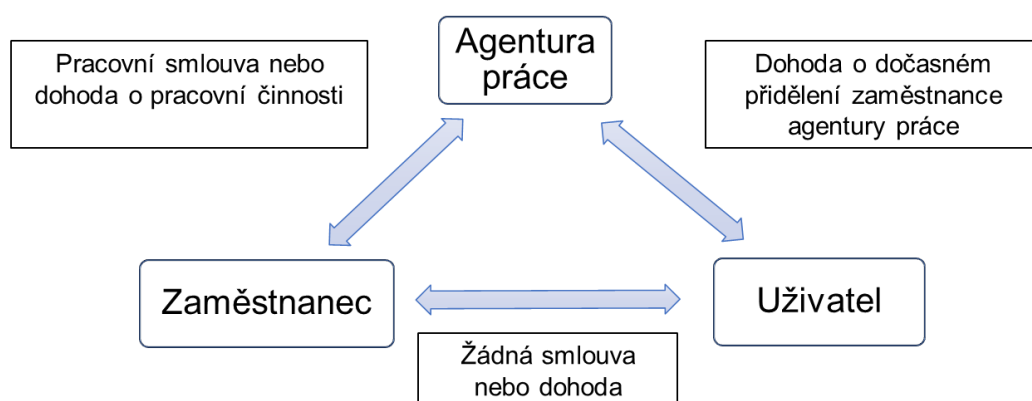
Evangelu a Juříčka (2013) personální agentury dále dělí dle jejich specializací na *personální agenturu*, *agenturu práce*, *headhunt agenturu*, *poradenskou agenturu* a *personálně – vzdělávací agentur*. Z důvodu obsáhlosti tématu se tato práce dále podrobněji zaměřuje na tyto tři typy agentur – agentury práce, headhunt agentury a personální agentury, které se zabývají především vyhledáním zaměstnanců pro firmy, a to na různě dlouhá období, s různými způsoby obsazování pozic a rozdílnými podmínkami. Často tyto agentury nabízejí ve svém portfoliu také další

služby, které dle teorie náleží jinému typu agentur. Těmi jsou například poradenství nebo vzdělávání. Specifiky jednotlivých agentur se podrobněji zabývají podkapitoly 1.2.1 – 1.2.3 .

Firma se může při obsazování volných pozic rozhodnout mezi náborem zaměstnanců z interních, nebo externích zdrojů. V případě využití externích zdrojů, spolupráce s personálními agenturami poskytuje firmám hned několik výhod. Armstrong (2007) zdůrazňuje specializovanost agentury, její znalosti dané problematiky a především trhu práce. Vyzdvihuje také cenné zkušenosti, které firmě v konkrétní oblasti chybí a databázi uchazečů o volné pozice. Nevýhodou pak mohou být vysoké náklady za takovéto služby, které si firma může zprostředkovat sama (Koubek, 2007). Zde je pro firmu důležité zvážit cenovou výhodnost, ale i celkovou efektivnost externě využitých služeb oproti internímu provedení. V případě, že se firma rozhodne o využití služeb externí firmy, je klíčové si určit, jaký typ agentury vyhovuje nejlépe jeho potřebám a bude schopna mu zajistit toho správného kandidáta/ pracovníka pro danou pozici. Toto platí i ze strany uchazečů pro nalezení té správné pozice (Evangelu a Juříčka, 2013). Všechny agentury mohou působit pouze na základě platné licence, kterou uděluje MPSV a jsou rovněž povinny hlásit na ÚP počty volných a obsazených pracovních míst.

1.2.1 Agentura práce

Agentura práce se svými službami a formou zprostředkování zaměstnání značně liší od jiných typů agentur. „Agentura práce (**zaměstnavatel**) na základě povolení podle zvláštního právního předpisu (zákonu o zaměstnanosti) dočasně přiděluje svého **zaměstnance** k výkonu práce k jinému zaměstnavateli (**uživateli**).“ (Šikýř, 2012, str. 23,24). Vztahy mezi jednotlivými účastníky tohoto procesu jsou znázorněny na Obrázku 1.



Zdroj: (Šikýř, 2012, str. 25)

Obr. 1 Agenturní zaměstnávání

Zaměstnanec je tedy zaměstnáván agenturou práce, ale reálně vykonává práci u uživatele, což je specifické právě pro tento typ agentury. Mezi uživatelem a pracovníkem zde nevzniká žádná dohoda, či smlouva. Takovýto způsob zaměstnávání poskytuje uživateli, klientovi agentury práce, hned několik výhod. Jedná se především o minimální administrativní zátěž spojenou s přiděleným pracovníkem, neboť toto je zajišťováno agenturou, a velkou flexibilitu, díky níž si uživatel sám zvolí na jak velký úvazek pracovníka ve svém podniku potřebuje. I ze strany přiděleného pracovníka, zaměstnaného u agentury práce, je pak tento typ zaměstnání výhodný. Jedná se o jistý fixní plat, který je pracovníkovi pravidelně vyplácen i v případě, že pro něj aktuálně nemá agentura vhodné umístění. Toto platí v případě, že zaměstnanec uzavřel s agenturou práce pracovní smlouvu. Další možností je uzavření dohody o pracovní činnosti, kdy se plat zaměstnance odvíjí od množství odpracovaných hodin u uživatele.

Nevýhodou je v obou možných variantách odměna agentuře, o kterou je plat pracovníka nižší a absence možnosti výběru místa, kde bude práci vykonávat. Díky velké flexibilitě je tato forma zaměstnávání vhodná především pro pozice s menší potřebnou kvalifikací, například dělnické pozice ve výrobních závodech, pracovní pozice ve skladech nebo ve stavebnictví.

Z hlediska právního se vztah mezi agenturou práce a uživatelem stává legitimním podpisem písemné dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce na dobu jimi zvolenou. Pracovník je následně přidělen na základě písemného pokynu vydaného agenturou (Evangelu a Juříčka, 2013, Šikýř, 2012).

Dle oficiálních stránek Úřadu práce působí v České republice k dnešnímu dni 1048 agentur s platným povolením ke zprostředkování zaměstnání od Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPVS), které uděluje ÚP České republiky, Generální ředitelství. V tomto čísle jsou zahrnuty i agentury specializující se na určitý segment na trhu (např. headhunt agentury). Na trhu práce však reálně působí agentur více, a to bez platného povolení. Z tohoto důvodu vznikla v roce 2001 Asociace Pracovních Agentur (dále jen APA), která si klade za cíl omezit působení těchto nelegálních agentur na českém trhu. Současně sdružuje APA na 40 členů, kteří

musí mít platné povolení od Úřadu práce a respektovat Etický kodex této asociace a její stanovy. APA se zároveň snaží o zmírnění legislativních nároků od státu směrem k agenturám práce (Asociace pracovních agentur, 2019).

1.2.2 Personální agentura

Personální agentura je zprostředkovatelem zaměstnání s hlavním cílem pomoci firmám vyhledat pracovníky na volná pracovní místa. Zpravidla se jedná o nižší výkonné nebo střední manažerské pozice, příkladem může být obchodní zástupce či pozice asistentky (Dvořáková a kol, 2012). Tento proces vyhledávání pracovníků se nazývá recruitment a skládá se z několik fází.

V první fázi jsou zjištěny požadavky a podrobnější informace. Na základě těchto informací následně začíná hledání vhodných kandidátů a jejich vyhodnocení. Vybraní uchazeči jsou dále představeni agenturou v klientské firmě. Firma se rozhodne přijmout jednoho z uchazečů a nastává fáze adaptační, společně s garanční dobou. Agentura během ní stále za kandidáta ručí. Cílem tohoto celého procesu je najít vhodného kandidáta, který svými profesními zkušenostmi, osobností a dalšími předpoklady bude vyhovovat budoucímu zaměstnavateli a za kterého je po dobu výběrového řízení, i v době garanční zodpovědný (Evangelu a Juříčka, 2013).

Zaměstnavatel v případě personální agentury uzavírá smlouvu se dvěma stranami – s agenturou jakožto zprostředkovatelem zaměstnání, a následně i s vybraným kandidátem. Pracovník se tak stává zaměstnancem zaměstnavatele. Zde je velký rozdíl oproti agenturnímu zaměstnávání, kdy zaměstnavatel uzavírá smlouvu jen s agenturou a pracovník zůstává zaměstnán u agentury. V případě, kdy personální agentura poskytuje pro firmu službu dočasného přidělení pracovníka, platí stejné náležitosti jako v případě agenturního zaměstnávání.

Výhodou spolupráce s personální agenturou je ulehčení práce spojené s hledáním a tříděním kandidátů pro zaměstnavatele. Personální agentury mají často širokou síť kontaktů a databázi volných pracovníků ucházejících se o práci, výběr těch správných kandidátů pro danou pozici je pro ně proto relativně snadnou a nákladově méně náročnou aktivitou. Zároveň je personální agentura znalá situace na trhu, což je taktéž výhodou pro zaměstnavatele. Personální agentury se zabývají především

vyhledáváním pracovníků, ale mohou firmám nabízet i jiné služby, jako například dočasné přidělení pracovníka do firmy (specifické především pro agentury práce), dále také outplacement, ale i headhunting. Jedná se tedy o kombinaci služeb různých typů agentur. Takovéto agentury se mohou nazývat personálně poradenské (Dvořáková a kol., 2012).

Personální agentura je nejčteněji a nejdéle zastoupeným typem agentury v České republice. ÚP eviduje k dnešnímu dni 1746 agentur s povolením k vyhledávání zaměstnání a zaměstnanců a k provozování poradenské a informační činnosti. Agentury dále musí pravidelně reportovat MPSV počty obsazených míst. Agentury se mohou, i společně s dalšími typy agentur, dobrovolně sdružovat v Asociaci poskytovatelů personálních služeb (dále jen APPS), kteří se podobně jako APA snaží od roku 2002 napomoci stabilizaci situace na trhu práce a vytvoření spravedlivých podmínek. Jejich jménem pak komunikují s orgány státu a hájí zájmy těchto agentur. Podmínkou přijetí do asociace je dodržování etického kodexu asociace a platné povolení ke zprostředkování zaměstnání (Asociace poskytovatelů personálních služeb, 2019).

1.2.3 Headhunt agentura

Headhunt agentura je typem agentury zaměřující se na obsazování vyšších a vrcholových manažerských pozic, ale i pozic specializovaných. Headhunting, neboli executive search, představuje specifickou formu vyhledávání zaměstnanců, kdy se headhunter, zaměstnanec agentury, na základě zadané zakázky snaží obsadit pozici tím nejvhodnějším kandidátem. Z důvodu malé koncentrace aktivních uchazečů o zaměstnání splňujících specifická kritéria pro danou pozici na trhu práce, oslovuje headhunter s nabídkou zpravidla kandidáty, kteří jsou aktuálně zaměstnání u jiného zaměstnavatele (Dvořáková a kol, 2012).

Proces vyhledávání takových kandidátů má svá specifika. Oproti recruitmentu se liší především ve výběru kandidátů, kteří jsou zvoleni headhunterem z jím vytipovaných firem, přidání na seznam osob a následně prokonzultování s klientem. Poté je schválený a limitovaný počet kandidátů osloven headhunterem a následují osobní setkání, kde headhunter analyzuje vhodnost každého kandidáta na danou pozici. Po pečlivém zvážení klientovi představí jednoho až dva nejvhodnější kandidáty, se kterými se klient osobně setká. Následně klient s adeptem uzavře

pracovní smlouvu, nebo pověří agenturu dalším hledáním vhodnějších kandidátů. Od personálních agentur se headhunt agentury liší také množstvím dosazených kandidátů, které je z důvodu náročnosti obsazovaných pozic nižší. Zároveň však za úspěšně splněnou zakázku získávají vyšší odměnu, a to úměrnou výši tří až šesti-násobku platu úspěšně dosazeného kandidáta. Tato částka je vyplácena dle dohody postupně v předem definovaných etapách. Pro firmy se tedy jedná o dražší variantu obsazení volné pozice, proto je tato metoda náboru spíše využívána pro pozice vyšší, či specializované. Klíčovou roli v celém procesu hraje headhunter, jeho pracovní zkušenosti a síť kontaktů, které jsou často rozhodujícím faktorem v úspěšnosti celé zakázky (Evangelu a Juříčka, 2013).

I pro headhunt agenturu, jakožto typ personální agentury, platí povinnost platné licence od MPSV a oznamovací povinnost ohledně počtu obsazených míst.

2 Trh práce

Pro pochopení souvislostí celého tématu je důležité představit pojem trh práce a jeho funkce, neboť personální agentury jsou, jakožto zprostředkovatelé zaměstnání, ovlivňovány situací na trhu práce. Tato kapitola představuje pojem trh práce a jeho fungování, zároveň také uvádí základní ukazatele tohoto trhu. Dále se blíže věnuje ukazateli *míra nezaměstnanosti*, který byl pro tuto práci zvolen jako základním ukazatel pro vyvození klíčových momentů na trhu práce. Tyto klíčové momenty jsou sledovány po dekadách ve třech po sobě jdoucích podkapitolách.

2.1 Fungování trhu práce

Trh lze obecně definovat jako místo, kde se setkává nabídka s poptávkou. Šikýř (2012) nazývá trh práce místem, kde stranu nabídky představuje volná pracovní síla, tedy potencionální zaměstnanci. Na straně poptávky pak stojí firmy, zaměstnavatelé, či uživatelé, kteří chtějí získat pracovníky z vnějších zdrojů. Tyto dvě strany na sebe vzájemně působí a formují se tak podmínky zaměstnanosti, zahrnující i výši mezd.

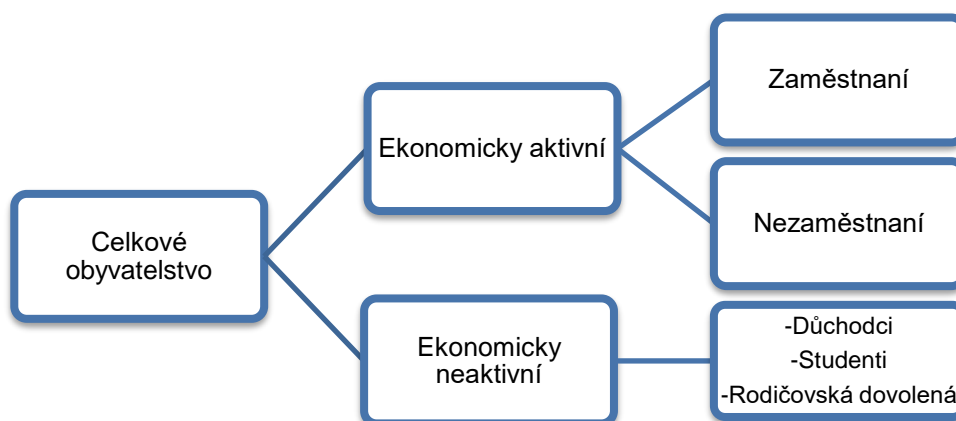
Mezi těmito dvěma stranami mohou stát zprostředkovatelé zaměstnání, kteří spolupracují jak se zaměstnavateli, tak i se zaměstnanci na trhu práce. Tyto soukromé agentury zde zajišťují propojení obou stran trhu a koordinují a zaštiťují jejich spolupráci.

Obdobnou funkci mají i úřady práce, pod záštitou MPSV, tedy státu. Stát působí na trhu práce jako subjekt, který může svými zásahy významně ovlivnit fungování tohoto trhu. Činí tak pomocí legislativních úprav a politiky zaměstnanosti. To zahrnuje například i výši minimálních mezd apod. Mimo finančních podmínek mohou hrát důležitou roli na trhu práce i mimo finanční faktory, jako například preference firem a pracovníků, které se od sebe mohou lišit, nebo prestiž dané pracovní pozice (Dvořáková a kol, 2012).

Situace, kdy je na trhu stejná poptávka po práci, jako je její nabídka, se nazývá rovnováha na trhu práce. V praxi taková situace nenastane, neboť existuje tzv. přirozená míra nezaměstnanosti, které se podrobněji věnuje podkapitola 2.3.

2.2 Nezaměstnanost

„*Nezaměstnanost = nerovnováha na trhu práce (převis nabídky práce nad poptávkou po práci)*“ (Dvořáková, 2017, str. 5). Jedná se o situaci na trhu, odchylku z rovnovážného stavu, kdy je počet uchazečů o pracovní místa, tedy nezaměstnaných, v nepoměru k poptávaným místům ze strany firem. Uchazečem o zaměstnání je obecně myšlen občan, který zažádal o zprostředkování zaměstnání příslušný ÚP, nemá uzavřený pracovní poměr či jinou formu smlouvy a sám nevykonává výdělečnou činnost, ani se aktivně nevěnuje přípravě na zaměstnání. Zároveň také musí splňovat parametry ekonomicky aktivního obyvatele (Dvořáková a kol, 2012). Rozdělení obyvatelstva ČR dle ekonomické aktivity zobrazuje Obrázek 2.



Zdroj: (Pavelka, 2007, str.116)

Obr. 2 Struktura obyvatelstva ČR

Nezaměstnanost může být dobrovolná a nedobrovolná. **Dobrovolná nezaměstnanost** nastává v případě, že lidé nechtějí pracovat za danou sazbu mzdy. Při poklesu poptávky zboží a služeb zareagují firmy omezením pracovních míst, ale především mezd, za které se již někteří pracovníci mohou rozhodnout danou práci nevykonávat. Opačná situace nastává v případě **nedobrovolné zaměstnanosti**. Zde také dochází k poklesu poptávky a tím i úbytku pracovních míst, ale mzdy mohou zůstat ve stejné výši. Taková situace nastane v případě, že zaměstnavatelé z různých důvodů mzdy nesníží. Může tomu tak být z taktických důvodů, aby se nejlepší zaměstnanci ve firmě nerozhodli odejít, ale také z důvodu vázanosti kolektivní smlouvou, která snížení platu nemusí povolovat. V tu chvíli by

za tuto nezměněnou mzdu rádo pracovalo více pracovníků, než kolik je firma při takové mzdě schopna zaměstnat. Dalším problémem může také být nesprávně stanovená minimální mzda nad mzdou rovnovážnou ze strany státu. Zde by lidé rádi pracovali, ale za danou mzdu je firmy nezaměstnají (Pavelka, 2007).

Nezaměstnanost je jev, který nastává z různých příčin. Obecně lze z tohoto hlediska rozlišit nezaměstnanost na tři typy - frikční, strukturální a cyklickou.

Frikční nezaměstnanost nastává v případě, kdy pracovník opustí své dosavadní zaměstnání a do nástupu do nového zaměstnání se stane dočasně nezaměstnaným. Může se jednat i o studenty, kteří po absolvování studia začínají hledat práci. Pracovní místa na trhu práce existují, proto je jen otázkou času, než uchazeči naleznou ta pro ně vhodná. Tento druh nezaměstnanosti je neustálým jevem na trhu práce, v důsledku pohybu ekonomiky. V souvislosti s frikční nezaměstnaností lze zmínit i sezónní nezaměstnanost, která postihuje určité typy profesí, příkladem může být stavebnictví (Pavelka, 2007).

O **strukturální nezaměstnanost** se jedná v případě strukturálních změn v ekonomice státu, kdy se určitá odvětví rozvíjejí více a některá začnou být na ústupu. V ustupujících odvětvích začnou ubývat pracovní místa a přibývá tak nezaměstnaných. V rozvíjejících odvětvích následně může následně nastat rozpor mezi firmami poptávanou kvalifikací a nabízenou kvalifikací uchazečů. Uchazeči, nejsou-li flexibilní se přizpůsobit jiným profesím v jiných odvětvích, zůstávají nezaměstnaní déle. Ze strany státu může přijít pomoc v řešení této situace v podobě uplatnění aktivní politiky zaměstnanosti, například mzdových dotací zaměstnavatelům, nebo poskytnutím rekvalifikačních kurzů uchazečům o zaměstnání (Dvořáková a kol., 2012).

Cyklická nezaměstnanost je zapříčiněná střídajícími se fázemi hospodářského cyklu. V době recese se snižuje plošná poptávka po zboží a službách, která není dostatečná pro pokrytí mezd určité skupiny pracovníků v ekonomice a vzniká tak nezaměstnanost. Jedná se o situaci, kdy je hrubý reálný domácí produkt¹ klesající

¹ Fyzický objem produkce, který se počítá ve stálých cenách. Nejčastěji slouží jako ukazatel ekonomického vývoje (Pavelka, 2007)

a nezaměstnanost má naopak stoupající tendenci. Tento typ nezaměstnanosti postihuje celou ekonomiku a všechna její odvětví (Pavelka, 2007).

Nezaměstnanost může svým působením velmi ovlivnit stát, a to v rámci využívání nástrojů **státní politiky zaměstnanosti**. Pasivní politika zaměstnanosti spočívá především ve finanční pomoci v případě ztráty zaměstnání formou podpory v nezaměstnanosti. Aktivní politika zaměstnanosti se oproti tomu dlouhodobě zaměřuje na prevenci nezaměstnanosti a usiluje o zvýšení zaměstnanosti. K tomu využívá nástrojů jakými jsou například investiční pobídky pro firmy, či rekvalifikační kurzy pro nezaměstnané (Dvořáková a kol., 2012).

2.3 Míra nezaměstnanosti jako ukazatel trhu práce

Ukazatelé trhu práce slouží jako pomocníci při charakterizaci trhu a vyhodnocení aktuální situaci, ve které se nachází. Základními ukazateli trhu práce *jsou míra ekonomické aktivity, míra zaměstnanosti a míra nezaměstnanosti*. Míra nezaměstnanosti bude v této práci sloužit jako hlavní ukazatel v posuzování vývoje českého trhu práce v průběhu let a na něj reagující vývoj personálních agentur. Důvodem je přímá spojitost mezi nezaměstnaností, nedostatkem pracovních pozic a personálními agenturami jakožto zprostředkovateli zaměstnání.

Míru nezaměstnanosti lze rozlišit dle způsobu výpočtu na obecnou a registrovanou. **Obecná míra nezaměstnanosti** se zjišťuje z Výběrových šetření pracovních sil (dále jen VŠPS), statistického šetření, dle platných mezinárodních standardů a je zveřejňována Českým statistickým úřadem (dále jen ČSÚ). Registrovaná míra nezaměstnanosti představuje počet registrovaných uchazečů o zaměstnání na ÚP ČR a zpracovává ji MPSV. Pro tuto práci byl zvolen ukazatel obecné míry nezaměstnanosti. Ten lze zjistit následujícím výpočtem:

Počet nezaměstnaných

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (15 – 64 let)

(Český statistický úřad, 2018).

Pohybuje-li se ekonomika státu na úrovni potenciálního produktu, dosahuje tzv. plné zaměstnanosti. To se ovšem nerovná nulové nezaměstnanosti. I při plné zaměstnanosti bude v ekonomice daného státu existovat určité množství nezaměstnaných osob. Toto množství se nazývá **přirozená míra nezaměstnanosti**. Je složená z frikční a strukturální nezaměstnanosti a v určité míře je přítomná vždy. Vliv na ni má například vláda a její politika zaměstnanosti. Dále má na přirozenou míru nezaměstnanosti vliv struktura ekonomicky aktivního obyvatelstva či rozvoj nových odvětví v ekonomice a ústup od těch současných (Pavelka, 2017).

2.4 Vývoj českého trhu práce z hlediska nezaměstnanosti

Tato podkapitola sleduje historický vývoj českého trhu práce z hlediska nezaměstnanosti od roku 1989 až 2019. Zmiňuje zároveň i významné události, které měly na trh práce vliv.

2.4.1 1989 – 1999

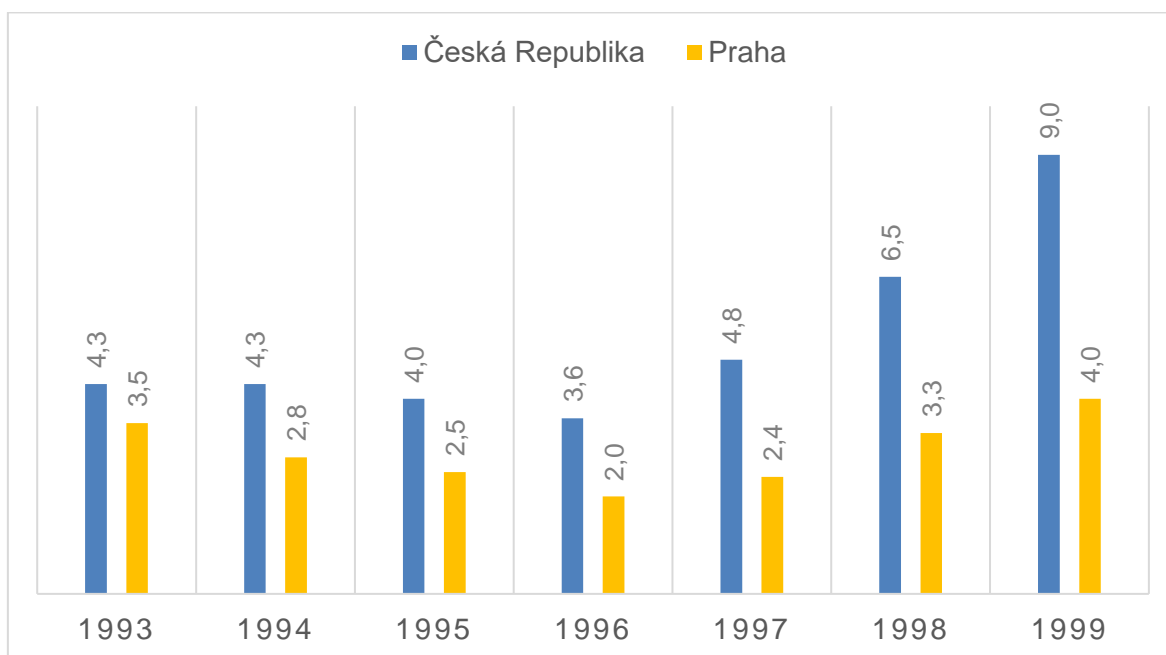
Rok **1989** byl klíčovým milníkem v historii české země, který ovlivnil její další vývoj. Změny zaznamenal i trh práce. Do té doby na české území prakticky neexistovala nezaměstnanost. Naopak se zde za socialistické vlády vyskytoval jev umělé přezaměstnanosti, kdy byl povinen pracovat každý ekonomicky aktivní občan. Se změnou režimu započaly reformy a ekonomika se začala měnit z centrálně plánované na tržní. Dle výzkumného úřadu práce a sociálních věcí (2005) (dále jen VÚPSV) došlo v letech 1991-1993 na trhu práce k poklesu poptávky po pracovní síle a nárůstu nezaměstnanosti. Dělo se tak v důsledku ekonomických reforem. Nárůst nezaměstnanosti vykazuje i ukazatel *míra registrované nezaměstnanosti*, který eviduje MPSV. Dle ČSÚ (Český statistický úřad, 1990- 2012), došlo mezi lety 1990-1991 ke zvýšení tohoto ukazatele za Českou republiku o 3,47 p. B., z 0,66% na 4,13%. V roce 1992 klesla hodnota na 2,57% a následující rok vystoupala na 3,52%. Nárůst míry nezaměstnanosti nezpůsobil v tomto období větší sociální problémy. Od roku 1993 začala být zveřejňována také obecná míra nezaměstnanosti, která do té doby nebyla zjišťovaná (viz Obr.4).

Prudký růst nezaměstnanosti, která byl očekáván v důsledku změn v ekonomice, nenastal až do 2. poloviny 90.let 20.století. Zvýšení nezaměstnanosti

nejpravděpodobněji zabránila vzdělanost ekonomicky aktivního obyvatelstva a aplikování aktivní politiky zaměstnanosti ze strany státu. Jako další z důvodů bylo nízké procento obyvatelstva pracujícího v zemědělství a rozvoj trhu služeb, který bych schopen zaměstnat značný počet pracovníků. Na trhu tak došlo ke stabilizaci a produkce opět nabrala stoupající tendence (Pavelka, 2007).

Změna režimu zároveň přilákala mezinárodní zahraniční společnosti, kterým se trh otevřel a nabízel jim tak příležitost expandovat, rozšířit svůj byznys. Společnosti tak získaly pobočky v další cizí zemi a výhody s tím spojené. Tomu velmi napomáhala i iniciativa ze strany státu se snahou o reformy v české ekonomice (Needle, 2004).

Dvořáková a kol (2012) nazývají období 1. poloviny 90. let „ekonomickým zázrakem“. Již po roce 1995 se však objevovaly první indikace přicházejícího zvýšení nezaměstnanosti. V regionech se začal ukazovat nesoulad mezi počty nabízených pracovních míst a nezaměstnaností, ale zvětšovaly se i rozdíly mezi samotnými regiony. Situaci na trhu práce z hlediska míry nezaměstnanosti v letech 1993–1999 znázorňuje Obr. 4



Zdroj: (ČSÚ, VŠPS, 1993 – 1999)

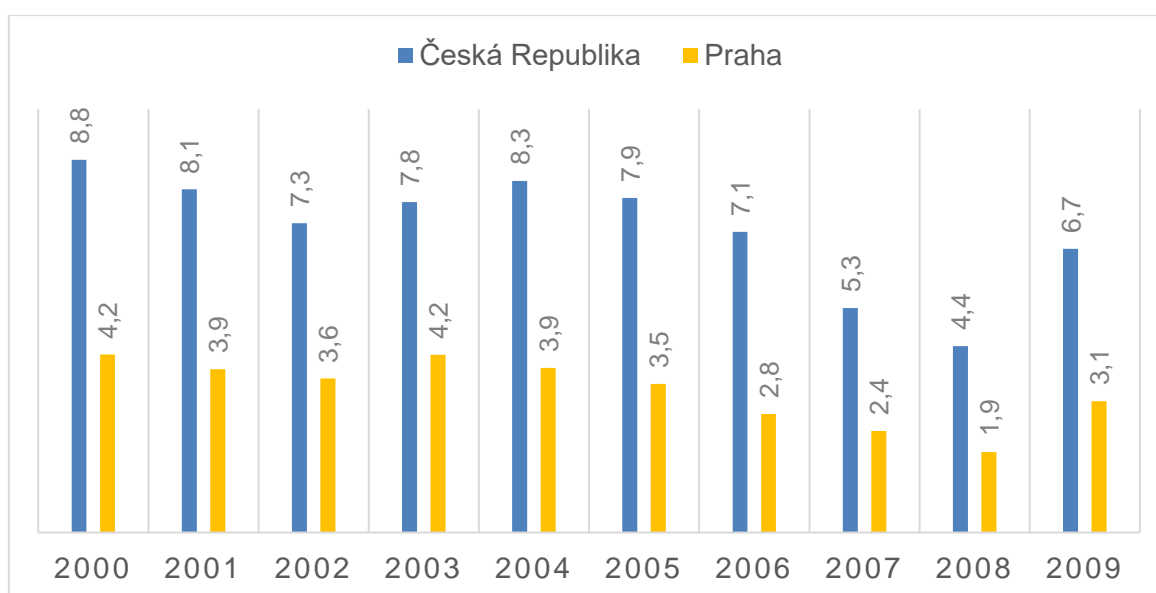
Obr. 3 Obecná míra nezaměstnanosti (v %) ve vybraných krajích v letech 1993 - 1999

Graf ukazuje stabilní a relativně nízkou míru nezaměstnanosti, která byla typická pro transformační období české ekonomiky. Po roce 1996, kdy míra nezaměstnanosti zaznamenala své minimum, začala v následujících letech nezaměstnanost stoupat, a to v reakci na recesi v letech **1997–1998**. (Pavelka, 2007). V okrese Praha, hlavním městě, byla úroveň nezaměstnanosti výrazně nižší s porovnáním s celostátním průměrem.

V této dekádě, konkrétně v roce **1990**, také vznikla instituce Úřadu práce s účelem poskytování služeb zaměstnanosti, který následně uzákonil zákon o zaměstnanosti, vcházející v platnost roku **1992** (Úřad práce, 2019). V ten samý rok došlo také k prvnímu oficiálnímu napojení na **internet na českém území**.

2.4.2 2000 – 2009

V roce 1999 byl stále ještě patrný dopad hospodářské recese na nezaměstnanost na českém trhu práce. Svého maxima dosáhla míra nezaměstnanosti následující rok, v roce 2000. V tom samém roce byl zároveň zaznamenán pozvolný nárůst volných míst na ÚP oproti roku předchozímu. Objevovaly se zde však velké odlišnosti v množství těchto pracovních příležitostí z hlediska regionů (MPSV, 2001). V letech 2001 a 2002 zažívala česká ekonomika období útlumu. V roce **2004** byl přijat nový zákon o zaměstnanosti, upravující mimo jiné poprvé i agenturní zaměstnávání.



Zdroj: (ČSÚ, VŠPS, 2000 – 2009)

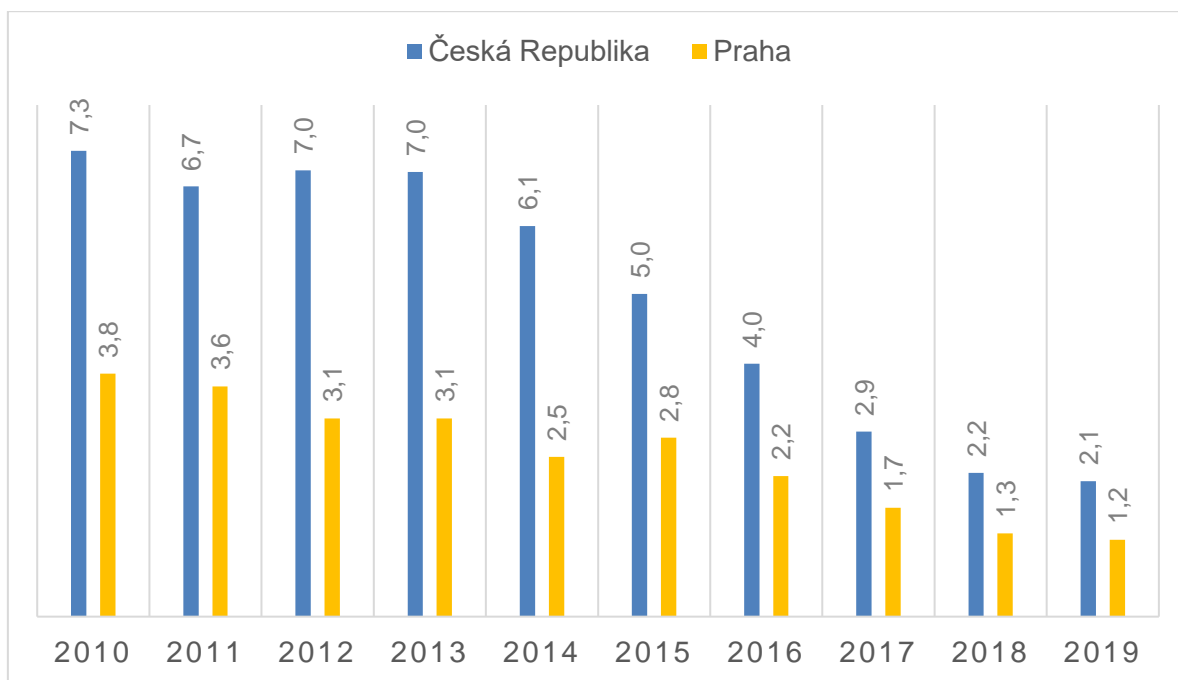
Obr. 4 Obecná míra nezaměstnanosti (v %) ve vybraných krajích v letech 2000 - 2009

Od roku 2004 lze z Obrázku 2 vypočítat snižující se tendenci míry nezaměstnanosti, která klesala až do roku 2008, kdy dosáhla svého minima. V roce **2008** nastala světová finanční a ekonomická krize, která ČR ovlivnila především ve snížení zahraničních poptávek v 2. polovině roku. Z důvodu úbytku zakázek a nejistého budoucího vývoje se firmy uchýlily k hromadnému propouštění zaměstnanců. Z hlediska nezaměstnanosti krize nejzásadněji ovlivnila zaměstnance firem zejména automobilového průmyslu, dodavatelů s ním spojených a firem působících ve sklářském průmyslu (MPSV, 2009). Do obecné míry nezaměstnanosti se tento fakt promítnul až v následujícím roce 2009. Na trhu došlo v důsledku krize k celkovému snížení nabídek práce a nárůstu poptávky po pracovních místech, což vedlo k nárůstu cyklické nezaměstnanosti.

2.4.3 2010 – 2019

V roce 2010 byl stále ještě znatelný vliv krize na trh práce. Již v průběhu roku však dochází ke zmírnění dopadu krize na trh práce, který se projeví poklesem nezaměstnanosti v následujícím roce 2011. Dochází k mírnému oživení ekonomiky. V roce **2011** také vchází v platnost novela zákona o zaměstnanosti, znovu upravující agenturní zaměstnávání. Z Obrázku 5 je patrný mírný nárůst a následná stagnace nezaměstnanosti zaznamenaná na trhu práce v letech **2012 a 2013**. Jednalo se o důsledek probíhající hospodářské recese v ČR v těchto letech. V roce 2014 je již patrný pozvolný růst HDP, který se kladně projevuje na trhu práce a má za důsledek pokles nezaměstnanosti v Praze, i v celorepublikovém průměru (viz. Obr. 3). V průběhu následujících let docházelo ke konstantnímu snižování nezaměstnanosti. Důvodem byla strukturální nerovnováha, která se vyskytovala, a do dnešního dne vyskytuje, na trhu práce. Nabídka práce převyšuje poptávku po práci a dochází tedy k opačné situaci, než tomu bylo v období krize, či recese. Největší poptávka je po pracovní síle do zpracovatelského průmyslu. Poté následuje stavebnictví, administrativní činnosti, ale také maloobchod a velkoobchod (MPSV, 2010-2019). Z hlediska míry nezaměstnanosti za ČR lze rok 2019 považovat za rok s nejnižší obecnou mírou nezaměstnanosti za výše zkoumaných 30 let. Dle Ministerstva financí ČR (Ministerstvo financí ČR, 2019) je nedostatek pracovní síly

hlavní překážkou ke zvýšení růstu produkce. Firmy by se tak měly soustředit na investice vedoucí k nárůstu produktivity práce.



Zdroj: (ČSÚ, VŠPS, 2000 – 2009)

Obr. 5 Obecná míra nezaměstnanosti (v %) ve vybraných krajích v letech 2010 - 2019

3 Vývoj personálních agentur ve vztahu k trhu práce

Personální agentury jsou při své práci ovlivněny mnoha faktory, jedním z nejvýznamnějších je situace na trhu práce. Kapitola sleduje vývojové fáze personálních agentur z pohledu tří dekad (1989 – 2019), a podrobněji se věnuje klíčovým událostem na českém trhu práce, kterými byly ovlivněny. Zároveň také mapuje změnu jejich činností v důsledku vývoje trhu práce v průběhu let.

3.1 1989 – 1999

Podkapitola 3.1 se podrobněji zabývá vývojem personálních agentur v těchto letech a věnuje se klíčovým momentům, které nastaly během této dekády na trhu práce. Tyto události měly přímý vliv na personální agentury.

Začátek personálních agentur na českém území

O výskytu prvních agenturách poskytujících personální činnosti v České republice lze hovořit začátkem 90.let minulého století, po pádu komunistického režimu. Uvolnění politické situace bylo pro zahraniční společnosti a investory příležitostí k rozšíření svých centrál i na území České republiky. Vznikaly zde tak nová pracovní místa, která bylo třeba obsadit vhodnými kandidáty. Toto se stalo hlavním impulzem pro zahraniční personální agentury, které často přicházely do ČR společně se těmito zahraničními společnostmi, se kterými dlouhodobě spolupracovaly a začaly zde také zakládat své pobočky. Primárně sem přicházely se službou recruitmentu. (Evangelu a Juříčka, 2013).

Mimo stálých zaměstnanců začaly zahraniční firmy hledat na své pobočky i flexibilní pracovní sílu, aby v době sezóny pokryly zvýšenou poptávku po jejich zboží. Nově se tu tak začala objevovat i služba agenturního zaměstnávání, která bylo v zahraničí v té době již značně rozšířená a zahraničním firmám známá. S tím se zde začaly objevovat i první agentury práce (Pichtr a spol. , 2013).

Hospodářská recese v roce 1997

Jak již bylo indikováno v kapitole 2.4, v obdobích propadů české ekonomiky docházelo na trhu práce ke zvýšené míře nezaměstnanosti, a to především té cyklické. V ČR se o první větší recesi jednalo v období 1997 a následujících let.

V tomto případě se jednalo o nezaměstnanost cyklickou, ale i strukturální, způsobenou změnami v odvětvích ekonomiky. Vzhledem k velké koncentraci nových soukromých a zahraničních subjektů na českém trhu, byly některé podniky nuceny ukončit svou činnost z důvodu neefektivnosti. Docházelo tak k propouštění zaměstnanců a růstu nezaměstnanosti (Mikoelzi, 2010). V tu chvíli byly přímo ovlivněny i personální agentury, jejichž práce závisí na chování jejich klientů a uchazečů. V důsledku celkového poklesu ekonomiky zaznamenaly personální agentury ze strany klientů snížení zakázek na obsazení pozic a naopak ze strany uchazečů registrovaly silný nárůst poptávky po pracovních místech. Firmy však zaměstnance stále potřebovali k zajištění denních provozů, směn apod. Poptávka se tak zvýšila po flexibilní pracovní síle, tedy agenturním zaměstnávání.

3.2 1999 – 2009

Diferenciace personálních agentur

Mimo personálních agentur a agentur práce se v průběhu let působení na trhu začaly některé agentury postupně specializovat jen na určitý segment trhu. Vyvinuly se tak například v headhunterské agentury, pracující metodou přímého oslovení pasivního trhu kandidátů a obsazující vyšší manažerské pozice. Tyto agentury také často přímo vznikaly za tímto účelem. Další agentury se zaměřily na specifické typy pozic, jakými jsou například pozice technické. U těchto agentur je pak také, mimo specializací, byznys postavený na dobré pověsti firmy, či síti kontaktů. Jiné agentury naopak sázely na objem zakázek a rychlost, kterou zákazníci požadovaly při obsazování pozic (Evangelu a Juříčka, 2013). Velkou změnou ve fungování všech firem, včetně personálních agentur, agentur práce a headhunt agentur zapříčinil příchod internetu a jeho vzestup s začátkem nového tisíciletí.

Zákon o zaměstnanosti z roku 2004

Na českém území chyběl v době začátku výskytu agentur práce legislativní rámec, který by agenturní zaměstnávání přímo upravoval. Agentury se proto nejčastěji řídily tehdejším Zákoníkem práce z roku 1965, konkrétně zmínkou o dočasném přidělení zaměstnance k výkonu práce k jiné fyzické nebo právnické osobě. Toto řešení bylo ale nedostatečné a byla potřeba větší specifikace této služby, i agentur samotných. První právní úprava představující pojem agenturního zaměstnávání byla státem

představena o pár let později, v roce 2004. Zákon zde zakázal dočasné přidělení zaměstnance mezi dvěma zaměstnavateli, s výjimkou licencované agentury práce. Uvedením v platnost se pro agentury práce jako takové tímto bodem mnoho nezměnilo. Změna nastala v případech zaměstnavatelů, kteří si mezi sebou chtěli i do budoucna propůjčovat své zaměstnance, např. v rámci koncernových společností. V reakci na to vzrostl počet agentur. Začaly vznikat tzv. quasi-agentury práce, které měly licence jen kvůli možnosti propůjčování si zaměstnanců mezi sebou. Zákon zároveň vyčlenil z možných pracovních poměrů mezi agenturou a zaměstnancem dohodu o provedení práce a povolil jen dohodu o pracovní činnosti, či hlavní pracovní poměr, což byla i pro agentury velká změna. V roce 2011 pak došlo k navrácení možnosti dočasného zapůjčení zaměstnance i pro neagenturní společnosti do české legislativy (Pichtr a kol., 2013). Zákon o zaměstnanosti přinesl změny pro agentury práce, popřípadě personální agentury s licencí na agenturní zaměstnávání. Headhunterské agentury jím ovlivněny nebyly.

Rozvoj internetu na českém území

S příchodem internetu a jeho dostupností široké veřejnosti došlo k rapidní změně v chodech společností. Personální agentury, agentury práce a headhunterské společnosti nebyly výjimkou. E-recruitment, nebo také online recruitment² nabídl firmám poskytnutí znatelně většího množství informací kandidátům s možností okamžité aktualizace dat. S rozvojem internetových portálů s nabídkou pracovních míst bylo možné inzerovat pracovní pozice online, a to i na internetových stránkách samotných agentur. I z pohledu komunikace bylo nyní možné být s kandidáty ve spojení pomocí emailové komunikace, ne jen prostřednictvím telefonu (Armstrong, 2008). Online inzerce pracovních míst se nebude primárně týkat headhunterských agentur s ohledem na diskrétnost jejich práce.

Ze západních zemí Evropy se do ČR v průběhu této dekády začala šířit sociální média. Jednou z nejvýznamnějších pracovních sociálních sítí je LinkedIn, kde je možné oslovovat a potenciálně získat vhodné kandidáty pro dané pozice dle jejich profilů. Tato metoda přímého oslovení je využívána především headhunterskými agenturami, ale síť je důležitým nástrojem i pro personální agentury. Další sociální

² *Online recruitment*=získávání pracovníků pomocí počítačových sítí (Armstrong, 2008, st. 353)

sítí je Facebook, který lze také v jistých případech využít pro vyhledání určitého typu zaměstnanců (Evangelu a Juříčka, 2013).

Světová finanční a hospodářská krize 2008

S příchodem krize v roce 2008 zaznamenaly firmy snížení zakázek a zareagovaly propouštěním zaměstnanců, či omezením nabírání nových zaměstnanců do kmenového stavu. Poptávka tak opět stoupla po flexibilní pracovní síle. Pichtr a spol. (2013) uvádí nárůst poptávky po agenturním zaměstnávání o 85% od roku 2008, dle údajů zjištěných APPS. Jednalo se období, kdy se začaly projevovat dopady světové finanční krize na českou ekonomiku. Dle autorů byl nárůst způsobený změnou chování firem, kteří měli nejisté zakázky od svých klientů a z toho důvodu plánovali v horizontu maximálně tří měsíců dopředu. Flexibilita a nižší náklady spojené s najmutím dočasné pracovní síly v porovnání s najmutím kmenových zaměstnanců byly pro firmy klíčovými faktory. Rozšíření portfolia personálních agentur o službu agenturní zaměstnání je tedy pro společnosti jedním z možných řešení jak stabilizovat svou pozici v případě krizí, či recesí. Z hlediska povahy práce headhunterských agentur nebyly tyto agentury recesemi, ani krizí nijak více ovlivněny. Tyto agentury jsou zaměřené na pasivní trh kandidátů, tudíž změna na aktivním trhu kandidátů pro ně není klíčová. Zároveň s přihlédnutím k exekutivním a specializovaným pozicím, které obsazují, lze vyvodit, že tyto pozice budou ve firmě potřebné vždy, a to i v období recesí či krize.

3.3 2009 – 2019

Úprava zákona o zaměstnanosti (2011)

V roce 2011 pak došlo k navrácení možnosti dočasného zapůjčení zaměstnance i pro neagenturní společnosti do české legislativy (Pichtr a kol., 2013). Zákon o zaměstnanosti přinesl změny pro agentury práce, popřípadě personální agentury s licencí na agenturní zaměstnávání. Headhunterské agentury jím ovlivněny nebyly.

Hospodářská recese 2012

V roce 2012 postihla ČR druhotná recese po krizi z roku 2008. Dopad nezaměstnanosti na trh práce a na personální agentury byl obdobný, jako tomu

bylo i u předchozích ekonomických propadů. Situace se začala zlepšovat od roku 2014, kdy míra nezaměstnanosti nabrala klesající tendenci.

Nízká míra nezaměstnanosti 2017,2018,2019

Trend klesající nezaměstnanosti pokračuje od výše zmíněného roku 2014 až do současného dne. Dle Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR (2019) je ČR jednou ze zemí s nejnižší mírou nezaměstnanosti v rámci celé Evropské Unie (dále jen EU). Na trhu tedy aktuálně převyšuje poptávka po pracovní síle nad její nabídkou. Pro personální agentury, jakožto zprostředkovatele zaměstnání, je tato situace obtížná. Z důvodu nedostatku pracovních sil na trhu práce firmy poptávají více pozic, než kolik se hlásí kandidátů. Nové způsoby hledání kandidátů a umění je zaujmout je proto velmi důležitým faktorem na dnešním trhu práce. Pro headhunt agentury se, dle teorie, mnohé nezměnilo, neboť se zaměřují na oslovování pasivních kandidátů, kteří se zpravidla na trhu práce aktivně nevyskytují. Z hlediska agenturního zaměstnávání je poptávka po flexibilní pracovní síle svým způsobem vždy. Pro zaměstnavatele se jedná se o způsob, jak velmi pružně reagovat na změny na trhu.

4 Výzkumné šetření

Předmětem této kapitoly je představit zvolenou metodiku výzkumného šetření, průběh výzkumného šetření a zároveň uvést stručnou charakteristiku respondentů, kteří se šetření zúčastnili.

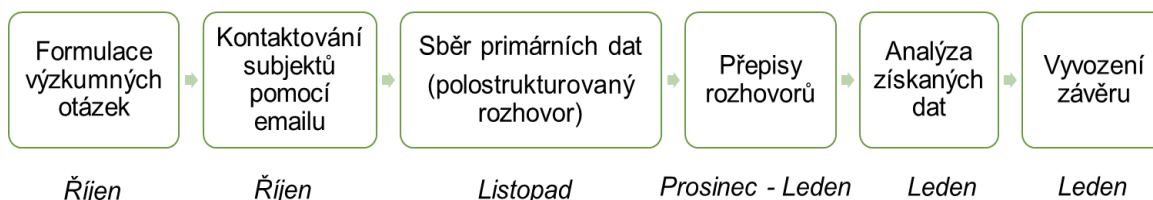
4.1 Metodika výzkumného šetření

K výzkumnému šetření byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Ta se vyznačuje tím, že není založená na statistických údajích, ale přináší informace o názorech zúčastněných subjektů výzkumu. Cílem je zjistit podstatu zvoleného jevu, lépe porozumět jeho příčinám a motivům. Ke sběru primárních dat byla využita technika polostrukturovaného rozhovoru, neboli rozhovoru pomocí návodu. U tohoto typu rozhovoru si výzkumník předem připraví okruhy témat, či konkrétní otázky, které následně při výzkumném procesu rozvíjí a doplňuje o doplňující otázky. V průběhu rozhovoru lze také upravovat pořadí otázek a samotné otázky v reakci aktuální situaci (Linderová, Scholz, Munduch, 2016). Motivem pro zvolení této metody byla snaha o hlubší poznání daného tématu a získání náhledu na zkoumanou problematiku. Během rozhovorů vyplynuly doplňující otázky, ve vztahu k cíli práce však autorka pracuje jen s relativními otázkami vztahující se k tomuto cíli. Doplňující otázky jsou archivovány u autorky práce.

V rámci výzkumného šetření bylo osloveno 45 agentur v následujícím složení:

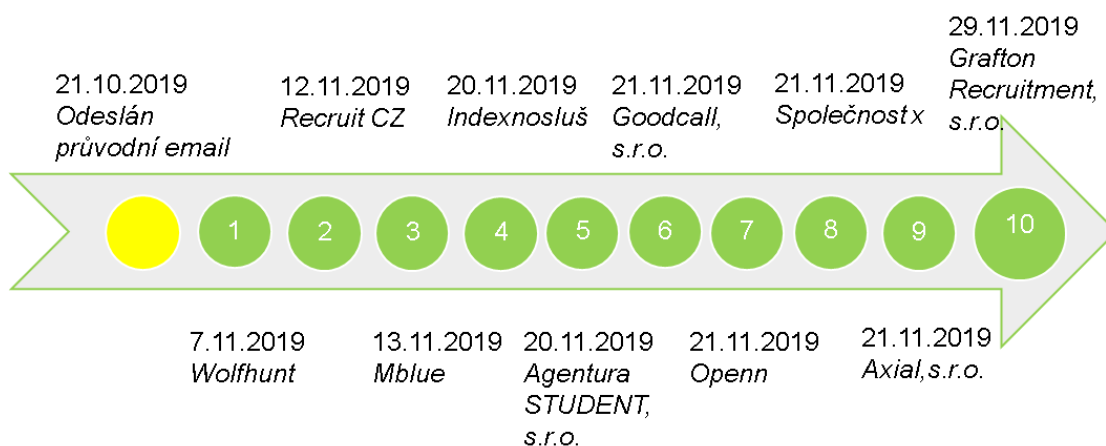
- 5 headhunt agentur
- 20 agentur práce
- 20 personálních agentur

Klíčovým faktorem při výběru agentur byl rok vzniku agentury a typ agentury. Ochotných ke spolupráci bylo **10 agentur**. Obrázek 7 představuje autorčin harmonogram výzkumného šetření.



Obr. 6 Harmonogram výzkumného šetření v roce 2019/2020

Dne 21.10. 2019 byly emailem osloveny vybrané personální agentury, agentury práce a headhunt agentury se žádostí o rozhovor a seznámením s cílem práce. Se společnostmi, které byly ochotny spolupracovat, proběhlo následně osobní setkání (viz Obr. 8). Toho se vždy zúčastnil zaměstnanec, či majitel dané agentury a autorka práce. V kapitole 4.2. uvádí autorka charakteristiky deseti dotazovaných agentur. Rozhovory byly zaznamenávány v podobě hlasového záznamu na diktafon za souhlasu respondentů. Hlasové záznamy jsou archivovány u vedoucí práce. Písemné přepisy rozhovorů se nachází v příloze práce. V průběhu výzkumného šetření byl od respondentů evidován zájem o zpětnou vazbu. Práce má tedy i přesah do praxe.



4.2 Charakteristiky dotazovaných agentur

Tato kapitola představuje profily jednotlivých dotazovaných agentur, dle abecedního pořadí. Popis vždy obsahuje následující informace o agentuře:

název, typ agentury, rok vzniku, místo působení, počet zaměstnanců a činnosti dané agentury.

1. Agentura STUDENT, s.r.o.

Agentura STUDENT, s.r.o. je agentura práce, která byla založena roku **1992**. Sídli v Praze a v současné době má 15 interních zaměstnanců. Agentura se zaměřuje především na agenturní zaměstnávání, payroll outsourcing, ale nabízí i služby recruitmentu (Agentura STUDENT, 2019).

Rozhovor poskytl: Bc. Jan Záborský, jednatel společnosti.

2. Axial Personnel Agency, s.r.o.

Jedná se o personální agenturu, která vznikla v roce **1994**. Agentura má dvě pobočky – v Praze a v Brně, což jim zajišťuje působení napříč Českou republikou. Počet kmenových zaměstnanců agentury je 30. Společnost se v současné době soustředí na dočasné přidělení zaměstnanců (agenturní zaměstnávání) a recruitment. Ve svém portfoliu nabízí i další služby, jako je například executive search, outplacement nebo outsourcing lidských zdrojů (Axial, 2019, Kamila Stiefelová, 2019).

Informace k výzkumu poskytla: Kamila Stiefelová, spoluzakladatelka společnosti.

3. Goodcall, s.r.o.

Jedná se o personální agenturu, která vznikla v roce **2014**. Agentura sídlí v Praze a v rámci ČR má dalších 5 poboček. Společnost působí také v zahraničí, a to v Polsku a na Slovenku. Celkem má agentura 140 zaměstnanců. Zaměřuje se na recruitment formou pasivního oslovování kandidátů: „Jsme personální agentura, ale ten náš styl práce je spíše headhunting.“ (Alena Taxová, 2019) (Goodcall,2019).

Rozhovor poskytla: Alena Taxová, Head of GoodCall Commercial

4. Grafton Recruitment, s.r.o.

Personální agentura Grafton Recruitment, s.r.o. vznikla v ČR v roce **1994**. Jedná se o mezinárodní agenturu se 13-ti pobočkami na celém území ČR. Zaměstnává na 200 osob v rámci českých poboček. Mimo ČR působí také v Maďarsku, Polsku a Slovensku. Agentura se se soustředí na recruitment, dočasné přidělení zaměstnanců, nabízí ale také poradenské služby, HR služby, nebo Řízené služby (Managed Services) (Martin Ježek, 2019, Grafton, 2019).

Rozhovor poskytl: Jan Ježek, Business Development Director

5. Index Nosluš, s.r.o.

Index Nosluš s.r.o. je pracovně-personální agentura, která vznikla fúzí mateřské a dceřiné firmy v roce 2005. Historii mateřské společnosti lze datovat od roku 1991, kdy vznikla na Slovensku. Dceřiná společnost vznikla v ČR v roce **1997**. Dnes má agentura na českém území 25 poboček se sídlem v Praze. Mimo ČR působí také na Slovensku. Celkem má v ČR 100 interních zaměstnanců. Agentura se soustředí na agenturní zaměstnávání a recruitment (Jindřich Hodek, 2019, Index Nosluš, 2019).

Rozhovor poskytl: Jindřich Hodek, obchodní ředitel

6. mBlue czech, s.r.o.

Personální agentura mBlue czech, s.r.o. vznikla v roce **2011**. Sídlí v Praze a má 40 interních zaměstnanců. Agentura poskytuje komplexní HR služby, a to včetně recruitmentu, agenturního zaměstnávání a executive search. Dále se pak jedná například o poradenství v oblasti HR, IT body shopping nebo školení HR a náboru (Zuzana Paulová, 2019, mBlue, 2019)

Rozhovor poskytla: Zuzana Paulová, Managing Director

7. Openn, s.r.o.

Openn s.r.o. je personální agentura, která vznikla v roce **2002**. Firma působí převážně v Praze a Středočeském kraji. V současnosti má 5 interních zaměstnanců. Agentura se zabývá recruitmentem, v minulosti se věnovala i agenturnímu zaměstnávání (Alice Daňková, 2019, Openn, 2019).

Rozhovor poskytla: Alice Daňková, Senior Recruitment Consultant

8. Recruit cz, s.r.o.

Recruit cz, s.r.o. je headhunt agentura, která vznikla v roce **2003**. Firma sídlí v Praze a počet interních zaměstnanců se pohybuje mezi šesti až patnácti lidmi. Hlavní službu, kterou agentura nabízí je executive search, dále pak také outplacement nebo pomoc se zvýšením atraktivity zaměstnavatele v očích kandidátů (employer branding) (Markéta Švédová, 2019, Recruit, 2019).

Rozhovor poskytla: Markéta Švédová, zakladatelka společnosti

9. Společnost X

Společnost XY je britská personální agentura, fungující v ČR od roku **1999**. Na českém území má dvě pobočky a působí především na území Prahy, ale nabízí pracovní pozice i napříč Republikou. Firma zaměstnává 160 osob. Ze služeb nabízí recruitment, agenturní zaměstnávání a například i outplacement.

Společnost XY si přála zůstat v anonymitě. Záznam rozhovoru je archivován u autorky práce.

10. Wolfhunt, s.r.o.

Headhunt agentura Wolfhunt vznikla v roce **2016**. Firma působí v Praze a v Brně, celkem má 7 interních zaměstnanců. Zaměřuje se především na executive search, zakázkový nábor (Ivar Mesenský, 2019, Wolfhunt, 2019).

Rozhovor poskytl: Ivar Mesenský, zakladatel společnosti

5 Výsledky výzkumného šetření

Tato kapitola prezentuje výsledky z polostrukturovaných rozhovorů, které proběhly v rámci výzkumného šetření mezi personálními agenturami, agenturami práce a headhunt agenturami. Cílem práce je vyznačit vývojové fáze agentur, milníky v jejich vývoji a změnu v činnostech personálních agentur ve vztahu k trhu práce.

Celkem bylo získáno 10 odpovědí na každou z otázek. Výjimkou je otázka 1, která nebyla některými respondenty zodpovězena z důvodu neaplikovatelnosti otázky vzhledem k datu vzniku agentury. Otázky k interview jsou obsaženy v Příloze 1.

Vzhledem k cíli se autorka orientuje na tyto klíčové faktory z interview a prezentuje výsledky v přehledu níže.

5.1 1989 – 1999

Vznik personálních agentur

8 z 10 agentur, personálních agentur a agentur práce, se shoduje na vznik personálních agentur na české území s koncem komunistického režimu, s příchodem mezinárodních společností a uvolněním trhu. 5 z těchto agentur vznikly v této dekádě, mezi lety 1991 – 1999. Motivem vzniku u těchto agentur byl otevřený neobsazený trh, předpokládaný ekonomický růst. U 1 respondenta bylo důvodem budování pobočky pro jejich velkého zákazníka v ČR. U dvou respondentů, poskytujících agenturní zaměstnávání, byla motivem chybějící zprostředkovatelská služba na trhu a poptávka po agenturním zaměstnávání ze strany zahraničních firem působících nově na českém území.

- **Internet a technologie**

5 z 5 respondentů považují za významnou změnu v jejich činnostech příchod internetu a začátky využívání jiných způsobů komunikace. O těchto trendech se dále hovoří v dalších dvou dekádách.

5.2 1999 – 2009

- **Zákon o zaměstnanosti (2004)**

3 z 4 existujících personálních agentur a agentur práce, nabízejících v této době agenturní zaměstnávání byly ovlivněny tímto zákonem. Klíčové pro ně bylo zrušení

dohody o provedení práce a quasi - agentur s cizinci, které neplatily povinné odvody a jejich nízkým cenám bylo obtížné konkurovat.

- **Zlaté časy (2005 – 2008)**

2 personální agentury nazvaly období v letech 2005/ 2006 až do roku příchodu krize v roce 2008 zlatými časy, kdy se podnikání a na trhu panovaly ideální podmínky pro personální agentury.

- **Hospodářská krize a recese (2008 – 2012 (2013))**

7 z 10 agentur vnímalo vliv hospodářské krize. 1 respondent, headhunt agentura, nevnímá žádný dopad ekonomického propadu. 2 respondenti vznikli až později.

Příznaky, které pociťovaly personální agentury v oblasti recruitmentu: klientsky řízený trh, snížení objemu zakázek, delší výběrová řízení, rušení zakázek, velký propad v množství inzerovaných míst, velké množství kandidátů.

Respondenti, nabízející agenturní zaměstnávání nezaznamenali velký propad v poptávce, jen např. mírné snížení množství poptávaných hodin, zmrazení mezd.

Respondenti nabízející obě služby zmiňovali široké portfolio služeb jako výhodu v období krize.

5.3 2009 – 2019

- **Technologie**

10 z 10 respondentů uvádí příchod a rozvoj technologií a internetu jako klíčový bod v jejich vývoji a stylu práce. Konkrétně se jedná o sociální sítě, online inzerci pracovních míst, automatizaci procesů, interní systémy, mobilní aplikace.

- **Nízká míra nezaměstnanosti (2017, 2018, 2019)**

Nízkou míru nezaměstnanosti nebo kandidáty řízený trh zmínilo 9 z 10 agentur. 2 personální agentury zmínilo v reakci na tyto změny na trhu využívání nově také pasivního oslovování kandidátů (headhunting). 2 z 2 headhunt agentur neregistrují vliv této situace na jejich působení.

5.4 Srovnání a vyhodnocení vývojových fází

Vzhledem k cíli se autorka orientuje na tyto dva klíčové faktory, které vyplynuly z výsledků rozhovorů a prezentuje výsledky v přehledné tabulce s komentářem.

Tab. 1 Klíčové faktory z hlediska vývoje personálních agentur

	1989 - 1999	1999 - 2009	2009 - 2019
Přizpůsobení se trhu	Vznik personálních agentur	Přizpůsobování se trhu – krize, legislativní změny, klientsky řízený trh	Přizpůsobování se trhu – kandidátsky řízený trh
Technologie	Tištěná inzerce pracovních míst v novinách/ na plakátech, fax, pevná linka	Změna v komunikaci s klienty a kandidáty: emaily, mobilní telefony, online inzerce pracovních míst, sociální sítě	Automatizace rutinních procesů, digitalizace, sociální sítě

U všech typů agentur hrají klíčovou roli tyto dva faktory (viz. Tab. 1). Všechny agentury se během let vyvíjely a reagovali na změny na trhu. Přizpůsobovali se trhu, každý typ agentury jiným způsobem.

V první dekádě vznikl na českém území fenomén personálních agentur, začal se formovat trh. Velkou rolu zde hrály zahraniční společnosti. V druhé dekádě reagovaly personální agentury na změny na trhy flexibilitou v nabídce služeb, rozšíření portfolia, např. outplacement v období krize a propouštění. Velmi často nabízí personální agentury také služby agenturního zaměstnávání (4 z 6 dotazovaných personálních agentur). Tím získávají větší stabilitu v případném

období krize. V aktuální dekádě, kdy je rekordně nízká nezaměstnanost, některé firmy začaly používat také pasivní oslovování kandidátů jako nový způsob získání kandidáta. Flexibilita je i nadále klíčový faktor. Agentury práce se musely přizpůsobit především legislativní úpravě ve 2. sledované dekádě. V případech krize se agenturní zaměstnání nachází v lepší pozici, než recruitment, protože poptávka je právě po flexibilní pracovní síle. Často nabízí mimo agenturní zaměstnávání i službu recruitmentu (3 z 3 agentur zabývajících se primárně agenturnímu zaměstnávání). Headhunt agentury legislativa, ani krize nikterak více neovlivnily, dle výsledků interview.

Technologie zasáhly fungování všech typů agentur v průběhu tří sledovaných dekád. V první dekádě internet v ČR teprve začínal. V následující dekádě došlo k velkým změnám v komunikaci mezi kandidáty, agenturami a klienty. Papírové podoby byly nahrazeny online verzemi, tisková inzerce se přesunula na internetové portály, postupně docházelo k větší digitalizaci. Informace bylo možné předat velkému množství lidí v reálném čase. Ve třetí sledované dekádě se důležitost technologií ještě zvýšila. Dochází k automatizaci rutinních úkonů, technologie umožňují např. snadnou správu administrativy. Příkladem je online zadávání odpracovaných hodin agenturního zaměstnance do systému, kde je následně zaměstnavatel potvrdí. Práce se sociálními médii je v dnešní době nezbytnou součástí činností personálních agentur, jak potvrdily všechny zkoumané subjekty.

Závěr

Personální agentury mají na trhu práce svou specifickou roli. Jako zprostředkovatelé zaměstnání mezi firmami a pracovníky se musí neustále přizpůsobovat měnícímu se trhu a reagovat flexibilně na tyto změny.

Cílem práce bylo vyznačit vývojové fáze, vyhodnotit je a vyznačit významné milníky vzhledem k trhu práce. Během třicetileté historie personálních agentur došlo na trhu práce k mnoha změnám. První dekáda se vyznačovala začátkem zprostředkovatelských služeb zaměstnání na českém území a jejich rozvoji. V dalších dvou dekádách hráli klíčovou roli internet, digitalizace, moderní technologie, které změnily styl práce personálních agentur.

Z hlediska vlivu míry nezaměstnanosti na personální agentury se potvrdila teorie, že tento faktor je velmi zásadní. Zlomovým bodem byl dopad světové hospodářské krize na českou ekonomiku a následná další recese české ekonomiky v druhé sledované dekádě. Ve třetí dekádě je to pak přetrvávající nízká míra nezaměstnanosti. V případě agenturního zaměstnávání bylo zjištěno, že v období krize je flexibilní forma zaměstnávání stále vyhledávanou službou. Pro tyto agentury jsou velmi zásadní legislativní opatření, viz. Zákon o zaměstnanosti z roku 2004. Headhunt agentury nejsou přímo ovlivněny děním na trhu práce, jako tomu je u předchozích typů agentur. Soustředí se jen na specifický segment trhu a používají specifický způsob získávání kandidátů. Technologie ovlivnily fundamentálně jejich fungování, jako tomu bylo i u agentur práce a personálních agentur.

Z hlediska porovnání teoretické a praktické části práce lze zhodnotit, že se teorie shoduje s praxí v hlavních bodech. Nesoulad byl shledán autorkou především v rozlišování typů agentur dle aktivit. Dle výsledků výzkumného šetření bylo dokázáno, že v dnešní době nabízejí agentury ve svých portfoliích mix služeb. V odborné literatuře jsou některé služby specificky přiřazeny jen jednomu typu agentur, v praxi tomu tak ale není. Ucelená terminologie u názvů jednotlivých typů agentur také není pevně stanovená, záleží proto na každé agentuře, pro jaké označení své firmy se rozhodne (personálně - poradenská, pracovní - personální a jiné).

Seznam literatury

Agentura STUDENT: O nás. [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupný z URL:
<https://www.indexnoslus.cz/o-nas/>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Asociace poskytovatelů personálních služeb: Profil APPS [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupný z URL: <http://www.apps.cz/profil-apps/>

Axial. [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupný z URL: <https://www.axial.cz/>

Český statistický úřad: základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. [online]. [cit. 2019-12-10]. Dostupný z URL: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-C&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&u=v413__VUZEMI__100__3026&&str=v467

Český statistický úřad: Tab.05.07 Míra registrované nezaměstnanosti (stav k 31.12.) (1990-2012). [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupný z URL: https://www.czso.cz/documents/10180/61508910/32018118_0507.pdf/6c857c42-2ac5-4cff-807e-089bc569baf4?version=1.0

DVOŘÁKOVÁ, Šárka. Makroekonomie I., Ekonomický růst a hospodářský cyklus, nezaměstnanost (nepublikovaná přednáška). Mladá Boleslav, ŠAVŠ, 2017.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-481-0.

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

Goodcall: O nás. [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupný z URL: <https://www.goodcall.eu/o-nas>

Grafton: O nás. [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupný z URL: <https://www.grafton.cz/o-nas>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LINDEROVÁ, Ivica, Petr, Scholz a Michal Munduch. *Úvod do metodiky výzkumu*. [online]. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7. [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: <https://www.vspj.cz/ISBN/Skripta%20-%20V%C5%A0PJ/%C3%A9Avod%20do%20metodiky%20v%C3%BDzkumu%20-%20Linderov%C3%A1,%20Scholz,%20Munduch.pdf>

mBlue: o mBlue. [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupný z URL: <https://mblue.cz/o-mblue/>

MISKOLCZI, Martina. Nezaměstnanost, její vývoj a možnosti statistické analýzy. [online]. Vysoká škola ekonomická, 2010 [cit. 2019-11-10]. Dostupný z URL: <https://www.czechdemography.cz/res/archive/001/000185.pdf?seek=1468955244>

Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce – leden 2019 . [online]. [cit. 2020-1-20]. Dostupný z URL: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Povolení zprostředkování zaměstnání. [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupný z URL: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/povoleni-zprostredkovani-zamestnani>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Situace na trhu práce. [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupný z URL: <https://www.mpsv.cz/web/cz/situace-na-trhu-prace>

OPENN: O nás [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupný z URL: <https://www.openn.cz/o-nas/>

PAVELKA, Tomáš. *Makroekonomie: základní kurz*. 3. vyd. Praha: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-58-4.

PICHTR, Jan a kol. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-481-0.

NEEDLE, David. *Business in context*. 4th edition. London: Thomson Learning, 2004. ISBN 978-1-86152-992-3.

Recruit CZ. [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupný z URL: <https://www.recruit.cz/>

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Úřad práce: Historie Úřadu práce ČR. [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupný z URL: <https://www.uradprace.cz/web/cz/historie>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Agenturní zaměstnávání.....	15
Obr. 2 Struktura obyvatelstva ČR.....	20
Obr. 4 Obecná míra nezaměstnanosti (v %) ve vybraných krajích v letech 1993 - 1999	24
Obr. 5 Obecná míra nezaměstnanosti (v %) ve vybraných krajích v letech 2000 - 2009	26
Obr. 6 Obecná míra nezaměstnanosti (v %) ve vybraných krajích v letech 2010 - 2019	27
Obr. 7 Časová osa výzkumného šetření (interviews)	35

Seznam tabulek

Tab. 1 Klíčové faktory z hlediska vývoje personálních agentur	40
---	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Otázky k interview	48
Příloha č. 2 Přepisy polostrukturovaných rozhovorů	49

Příloha č. 1 Otázky k interview

1. Jak byste popsal/a začátek personálních agentur v Čechách? Asociuje se Vám nějaký milník/ významný moment?
2. Jaký motiv zavedl vzniku Vaší personální agentury? Jaké okolnosti/ vidina příležitosti Vás k tomu vedly/a?
3. V jakém roce vznikla Vaše agentura?
4. Jak velká je Vaše agentura - kmenoví zaměstnanci, případně dočasně přidělení zaměstnanci? Kolik osob jste schopni rekrutovat/ umístit za rok a kam - malé/ střední/ velké společnosti, obor, cílové pozice?
5. Jaký/é okamžik/y jste vnímal/a jako zlomový/é na českém trhu, který/é ovlivnil/y Vás, jako personální agenturu a Vaše fungování?
6. Vnímáte silný vliv historie na vývoj personálních agentur u nás, v porovnání třeba se zahraničím?
7. Jak se změnil trh práce během Vašeho působení na trhu? (např. změna požadavků ze strany zaměstnavatelů/kandidátů, brigádníků dříve a dnes)
8. Změnily se v průběhu let některé funkce, činnosti či procesy Vaší agentury v reakci na tyto změny na českém trhu práce? Pokud ano, které a do jaké míry?
9. Jaké jsou nové trendy v oblasti personalistiky, které jste adaptovali? např. sociální sítě, online inzerce pracovních pozic apod.? Jak důležitou roli ve Vaší každodenní práci zastávají?

Příloha č. 2 Přepisy polostrukturovaných rozhovorů

Otázky k interview:

1. Jak byste popsal/a začátek personálních agentur v Čechách? Asociuje se Vám nějaký milník/ významný moment?
2. Jaký byl motiv vzniku Vaší agentury/ vidina příležitosti?
3. V jakém roce vznikla Vaše agentura?
4. Jaká je velikost Vaší agentury, počet zaměstnanců? Počet recruitovaných za rok a kam (malé/střední/velké firmy/ korporace)
5. Český trh a zlomové momenty (krize 2008, GDPR, nezaměstnanost)
6. Silný vliv historie ČR na vývoj agentur u nás?
7. Jak se změnil trh práce? Požadavky zaměstnanců, zaměstnavatelů, čím to je?
8. Změna činností a procesů v reakci na tyto změny?
9. Nové trendy v oblasti personalistiky, trh práce? (soc. Sítě a pod.)

Agentura STUDENT, s.r.o.

1. Odpověď viz. Otázka č. 6
2. Pan majitel zakládal agenturu ještě při studii, kdy si začal na vysoké škole přivydělávat právě jako student a zjistil, že zcela chybí, nebo v té době nebyly skoro žádné zprostředkovatelské agentury, které by byly schopny zajistit kontakt mezi tím klientem a tím brigádníkem a zajistit tomu brigádníkovi i klientovi ten servis. To znamená od začátku, což už bude teď nějakých 24 let, agentura STUDENT, předtím ještě to bylo na bázi právnické osoby, tak ta právnická osoba měla jeden servis, který dodržuje dodneška a to je denní vyplácení mezd ihned po práci. To znamená, že brigádník, a my se budem hlavně bavit o temporary, jde do práce, na ráno na šestou do skladu, a tam udělá tu práci, kterou má udělat. Klient mu potvrdí ty odpracované hodiny a ten brigádník k nám dorazí a odpoledne dostane výplatu. To znamená poskytujeme ten servis jak těm lidem, mají okamžitě tu mzdu, ty prostředky, samozřejmě po provedení patřičných srážek, a klient má relativně rychle toho člověka a přitom nemusí každý den řešit nějaký cash, nebo nějakou fakturu. To, že vlastně bylo vakuem, nebyly tady žádné firmy, které by nějakým způsobem solidně ty lidi zaměstnávali.
3. V roce 1992.
4. Interních lidí máme aktuálně 15. Těch dočasně přidělených zaměstnanců je, každý rok se dávají statistiky na MPSV, což je jedna z podmínek agenturního zaměstnávání, tak za loňský rok tam bylo 2700 lidí, plus mínus. 2700 lidem, jsme podepsali smlouvu, šlo do práce a dostalo alespoň nějakou mzdu. Je otázka, jestli byl jeden den, nebo měsíc. U přidělení nezáleží na velikosti firem, záleží, pro Prahu, pokud se budeme bavit o Praze, tak na zaměření. V Praze nám chybí výroba, téměř úplně. Je tady jen pár výrobních podniků, takže my se orientujeme na služby. Retailové řetězce, maloobchody, velkoobchody, případně sklady a logistika. Okrajově samozřejmě administrativy, ale například u administrativ, my pocítujeme z hlediska temporary help pokles. Dříve, 10-15 let dozadu, si firmy najímaly brigádníky na administrativní práci, vkládání dat do počítače. Dnes už je ta situace samozřejmě jiná, je kladen větší důraz na

bezpečnost těch dat, už jsou to odbornější data, dříve to byl třeba opravdu přepis jmen a adres nebo nějakých základních údajů, což už se dneska nedělá. To znamená, že administrativních brigád temporary, je méně. Jinak se bavíme o pozicích skladník, doplňování, štítkování a tak dále. Jsou to většinou pozice bez nároku na vyšší kvalifikaci. Máme samozřejmě i požadavky od některých klientů na specialisty, to znamená znalost dvou, tří jazyků, znalost nějaké speciální technologie, ale to jsou spíše jednotky lidí. Pokud se máme bavit o tom vzorku 2600 lidí, tak se jedná třeba o 20 takových specialistů.

5. Krizi v roce 1997 si vybavuji jen matně, protože to už je opravdu 21 let dozadu. Tam bylo opravdu znát, z mého pohledu, protože v té době jsem byl ještě klasický brigádník, že práce neuvěřitelným způsobem ubylo. To znamená, že ta nabídka práce byla velmi malá a na tu práci se opravdu stálo a čekalo se na koho ta práce vyjde. To znamená, dejme tomu ráno, když otvírala kancelář, a teď to budu opravdu popisovat z té pozice toho brigádníka, tak ten, kdo přišel první, tak třeba na těch prvních 10 vyšla práce, ale na ty další už práce nevyšla a volali si třeba odpoledne, jestli je něco nového. Takže nechci to úplně přirovnávat ke krizi v Americe v 30. letech, kdy před fabrikou stálo 200 lidí a vybrali se tam dva, ale bylo znatelné, že těch pozic té nabídky je mnohem méně. Ekonomický propad v roce 2008 se nás určitě dotknul. V Praze se dotknul vlastně agentur práce trochu později, než mimo Prahu, a to právě díky tomu, jak jsme na začátku zmínili, že v Praze je většina pracovních míst v oblasti služeb. To znamená, že v oblasti služeb ten dopad té krize byl později než v oblasti výroby. Výrobní podniky, oblast severních Čech, případně Vysočiny, nebo Plzeňsko, tam ten dopad byl mnohem rychlejší a mnohem viditelnější, protože ekonomická krize prostě dopadla na průmysl jako takový. To znamená, že tam došlo k velkému propouštění a velkému snižování stavů. V těch službách, velká města, třeba i Brněnsko, neměli ten propad tak rychlý a tak velký. U nás se to víceméně projevilo asi o rok později, to znamená zmrazily se mzdy, dá se říci, na poměrně dlouhou dobu. To znamená, že firmy přestaly navyšovat mzdy, rozhodně se nenavyšovaly mzdy tak překotně, jako se navyšují poslední tři roky. Druhá věc byla, že šel velmi dolů ten objem těch zakázek a firmy velmi pečlivě hlídaly své náklady. V té oblasti temporary to bylo velmi znát z toho, že dřív se objednávaly klasické směny osmihodinové, nově se začaly objednávat pouze šesti, nebo pěti hodinové směny, jen na vykrytí té nejnужnější špičky. To znamená, že ty firmy začaly velmi efektivně využívat toho nástroje agenturního zaměstnávání a řekly si: ano, já teď nemůžu mít ve stavu víc jak 10 kmenových zaměstnanců, ale protože dělám obchod a v sobotu a v neděli mi chodí nejvíce zákazníků, já potřebuji sobotu a neděli navýšit. Nemůžu si dovolit navýšit to přesčasy, protože se mi to nevyplatí a začaly si objednávat ty temporary pracovníky jenom na ty jednotlivé dny, ty špičky, které v provozu měly. Takže v tu chvíli začalo temporary help být poměrně silným nástrojem toho, aby ta ekonomika se nepropadla ještě víc, než se propadla. Což bylo i třeba u těch výrobních firem, kdy ony věděly, že mají třeba zakázky jenom na měsíc a v tu chvíli si nabraly temporary pracovníky, a to byli lidé, kteří pracovali třeba 5 dní v týdnu, klasicky, ale měli dočasné přidělení pouze na jeden měsíc a firma věděla, že nemusí najímat klasické lidi na HPP, ukončovat je ve zkušební době a tak dále. Takže naopak to temporary help, nebo to agenturní

zaměstnávání, ve chvíli, kdy přišla ta krize, se stala určitým pomocníkem té ekonomiky a aby se ekonomika nepropadla níže. To, že už to stát nebo vláda neocení, to už je úplně jiná věc, ale je to tak. Slovo krize pravděpodobně u klientů zaznívalo ještě v roce 2011. To znamená, že ještě stále v tom roce 2011 neměly firmy často odvalu na to zase najet na sto procent, nebo jít do určitého rizika toho nadstavu těch lidí, aby mohli začít poskytovat servis. Ta doba se zase mění, v tuhle tu chvíli je ta situace taková, že v naší oblasti služeb zákazník vyžaduje určitou péči. Zákazník vyžaduje, že mu bude poskytován nadstandard. A firmy se tomu postupně musí přizpůsobovat. Vemte si eshopy, dřív eshop dodával za tři dny. Dnes vám eshop dodá do druhého dne, protože si to tak konečný zákazník přeje. V roce 2004 zákon o zaměstnanosti vlastně poprvé nadefinoval ty možnosti toho agenturního zaměstnávání a v roce 2004 vlastně došlo k takovému malému zemětřesení na trhu práce, protože do té doby agentury práce mohly zaměstnávat zaměstnance na dohodu o provedení práce. A víceméně skokově, ze dne na den, se pro firmy, které využívaly brigádníky navýšily náklady o 35%, protože agentury práce měly dohodu o provedení práce zakázanou, musely využívat pouze dohodu o pracovní činnosti, což samozřejmě přímo zvýšilo ty náklady o těch 35% z hrubé mzdy. To se bavíme o období, kdy průměrná mzda byla 70-75Kč/hod, ale i tak to byl pro firmy znatelný skok a bylo to velmi pocíť. V tom roce 2004 byl ještě takový útlum pro temporary agentury, protože firmy šetřily a přemýšlely, jestli není nějaká jiná alternativa jakým způsobem zajistit brigádníky. A pak se to pomalu rozjelo po tom roce, řekněme, 2005, ale ten rok 2004 byl opravdu takový přelomový pro mnoho agentur, protože zrušení dohody o provedení práce a možnosti poskytovat ty pracovníky na dohodu o pracovní činnosti byl velmi zásadní. Od určitého stupně nezaměstnanosti lze říci, že máme určitou výhodu před personálními agenturami. Ono vždycky dojde nějakým způsobem k nějaké saturaci. Pokud by tady byla nějaká zdravá nezaměstnanost, řekněme okolo těch 8-9%, tak ty firmy přirozeně si vyrovnají ty počty těch kmenových zaměstnanců a opravdu ty agenturní zaměstnance budou používat na ty svoje špičky. Ve chvíli, kdy ta nezaměstnanost je velmi velká, znamená to, že ta ekonomika nejede, ty firmy mnohem více šetří a velmi často nahrazují těmi agenturními zaměstnanci ty posty na místo kmenových zaměstnanců na delší období. Pro ty firmy to byla jakoby výhoda, že měly určitou jistotu toho, že nebudou mít další zvýšení nákladů právě s odchodem těch kmenových zaměstnanců.

6. Začalo se to samozřejmě vyvíjet v rámci ekonomického vývoje. Všechny firmy začínaly v těch 90. letech startovat a právní předpisy si s tím nevěděly velmi často rady, protože na to připravené nebyly. Například agenturní zaměstnávání v té době stále jelo ještě na starém zákoníku práce, kde se počítalo se zapůjčením zaměstnance. To znamená, že tenhle instrument už tam byl vymyšlen a jenom se hodně rychle upravil na to, aby mohl začít fungovat v nějakých standardních reáliích, standardních parametrech firem. Ale myslím, že velmi rychle se ty společnosti v České republice zorientovaly a jsou stejně funkční, někdy i kvalitnější než zahraniční firmy. Nicméně, když se podíváte na český trh práce, jsou tady zahraniční hráči jako jsou Manpower, Adecco, Grafton, což jsou nadnárodní korporace, které fungují v České republice obdobně jako ve Francii, v Německu, v Anglii. Takže nemyslím si, že by u toho

agenturního zaměstnávání došlo v nějakém směru ke zpomalení. Spíše v poslední době k omezování agenturního zaměstnávání, bohužel právě v důsledku, řekl bych, společenské nespokojenosti s pseudoagenturami, to znamená s nelegálním zaměstnáváním a politici nebo politické osoby jsou velmi špatně schopni pojmenovat, co je agentura práce a co není agentura práce. Takže zase je to terminus technikus, že pokud někdo přiveze lidi, dodá někam lidi, tak je to přece agentura a už se neřeší, jestli to byla agentura s licenci, nebo někdo, kdo jako agentura vystupoval. V poslední době je poměrně dost restrikcí na legální agentury, které mají vyčistit trh. Nicméně tyhle restrikce jediné, co zatím sledujeme, že omezují ty agentury, které legálně pracují a zvětšují možnost působení. Agenturní zaměstnávání je jeden z nástrojů, jak udržet, nebo dostat do pracovního procesu studenty, udržet tam maminky na mateřské dovolené, případně lidi z Úřadu práce.

7. Určitě se změnily. Když jsme se bavili o té kvalifikaci u těch zaměstnavatelů, kdy třeba administrativa už není možno jen tak vykonávat, tak samozřejmě zvyšují se ty požadavky na kvalifikaci těch pracovníků. Je to dáno tím, že vše se mění, vše jde technologicky dopředu. Takže dříve, můžeme říct, že doplňovat zboží do regálu mohl opravdu úplně každý, nebo dělat tu práci skladníka. Dneska každý skladník musí umět zacházet například se čtečkou čárových kódů, která je napojená na skladový systém. To znamená, musí být schopný objednávkou vyřídít, musí být schopný s těmi základními technologiemi pracovat. U těch zaměstnanců samozřejmě se požaduje, aby byla vyšší kvalifikace. Je to způsobené vývojem technologie a tím zrychlením. U zaměstnanců mzda hraje čím dál tím větší roli, řekl bych, možná ještě dříve, a teď střelím od pasu 7-8 let dozadu, velkou roli hrálo, co je to za firmu, kam jdete pracovat. Byly společnosti, které byly, už jenom svým jménem, velmi oblíbené, nebudu jmenovat, ale nadnárodní společnosti, kam lidé opravdu chodili velmi rádi, byť tam třeba byla nižší mzda. Šlo o tu atraktivitu. Ten rozdíl už se stírá, ty benefity, které třeba nabízely ty nadnárodní korporace, nebo třeba zázemí jak vypadalo, není to už všude exkluzivitou, nabízí to více firem, ale pracovní síly nyní chodí na to temporary, a, můžeme si říct, už je to méně studentů, už jsou lidé třeba v produktivním věku, lidé na mateřské dovolené, i z Úřadu práce, tak jim jde právě o tu výši toho výdělků. To znamená, že mzda je to, o co se zajímají, lokalita práce je to druhé, o co se zajímají, kam až budou dojíždět a teprve na třetím místě je, co teprve budou dělat za práci. U toho temporary help je ta flexibilita ukrytá. Máme tady i spoustu starobních důchodců, kteří si chtějí přivydělat, ještě to zvládají, ale už nejsou tak při síle, že nejdou 5 dní v týdnu. Studentů máme nyní zhruba 20% a zbylých 80% jsou opravdu lidé z úřadů práce, maminky na mateřské. Velká část lidí jsou lidé s exekucemi, protože agentury práce, které mají hotovostní vyplácení záloh na mzdy jsou pro ně určitou záchranou. Je to dané tím, že dnes nemůžeme po studentovi VŠE nebo Matfyzu chtít, aby chodil někam 2x týdně na brigádu. 20 let dozadu ta náročnost učiva, z mého pohledu, nebyla taková jako je dnes, a ten student opravdu nemá ty kapacity, aby chodil na klasické brigády si přivydělávat. To znamená, prvák, druhák opravdu věnuje tomu studiu, aby na té škole udržel a následně už se porozhlíží spíše po profesionálních stážích, které nejsou třeba ani placené, ale umožňují mu další rozvoj poté, co tu školu dokončí. A firem, které jsou pro vysokoškoláky schopny tyhle ty trainee programy

zajistit a nabídnout jim, je na trhu práce poměrně dost. To znamená, že tito pracovníci nemají problém se uplatnit, v rámci toho svého oboru, na nějakých placených, nebo neplacených stážích. Už přemýšlejí s větším časovým odstupem, už přemýšlejí za dva, tři roky pro mě asi nebude velkou vizitkou v životopise, že jsem doplňoval zboží tam a tam. A upřímně řečeno, dneska ty náklady na tu vysokou školu jsou natolik vysoké, že ty rodiče už jsou schopni a ty lidi, velmi často, netvrdím, že je to úplně u všech, udržet tak, aby ten člověk si nemusel přivydělávat k tomu studiu. Vnímám to tak, že na té vysoké škole peněžní zajištění často není prioritou.

8. Internet nabízí velké možnosti, co se týče předávání informací o těch nabídkách práce směrem k těm zájemcům o práci. Ale nabízí i nové možnosti pro ty klienty. Klient dřív v době, kdy agentura začínala, tak objednávka přicházela faxem. Dnes se klient zaloguje na naše stránky, zadá online objednávku, my tu objednávky zpracujeme, obsadíme a každý večer automaticky tomu klientovi, bez naší interakci, odchází přehled obsazenosti. Z hlediska automatizace ano, před dvaceti lety jsme používali fax a museli jsme ho vyplnit my, dneska už to ten systém posílá sám. Bavili jsme se o té flexibilitě a ta flexibilita je nejen ze strany těch pracovníků, ale i ze strany těch klientů. Obecně můžu říct, že 80% objednávek přichází na týdenní bázi. V dnešní době internetu a mobilních telefonů se samozřejmě i ze strany těch brigádníků naskytuje možnost udělat něco podobného jako eshop. To znamená, že ten student, nebo ten brigádník, v pátek odpoledne zjistí, že má volný víkend, podívá se na internet, zjistí, že je tam volné místo a sám si může online obsadit to místo. To znamená není to tak, že bysme zautomatizovali některé procesy a jenom mu poslali "dnes máš takový a takový rozpis", to by nám nepřijmuli, ale dáváme jim tu možnost online přes internet si obsadit tu směnu. Případně klientům dáváme možnost přes internet evidovat docházku. To znamená, máme klienty, kteří přes internet evidují tu docházku brigádníků, ti k nám potom chodí a dostávají rovnou výplatu, aniž by museli nosit potvrzení o odpracovaných směnách, protože už je to elektronicky. Můžeme to brát jako eshop a ten zájemce o práci si vybírá, které chce. Je to vlastně náhrada toho lidského faktoru. Jedná se jen o rozšíření té nabídky, která je tady nabízená osobně. K další změně, pokud to budeme posuzovat před těmi dvaceti lety, téměř nikomu jsme neposílali peníze na účet. Dnes máme 4x týdně otevřenou hotovostní pokladnu a 2x týdně posíláme peníze bezhotovostně na účet.
9. Bavili jsme se o tom, že my zajišťujeme pracovníky na pozice bez nároku na vyšší kvalifikaci. Ano, samozřejmě, využíváme i Facebook, dáme tam zprávy, informace, používáme to jako informační platformu v tom smyslu. Veškerá inzerce- dříve se používala inzerce typu vytištěný plakát, který se dával na vysokoškolské koleje a na vysoké školy. Bavíme se o době, kdy jsme zaměstnávali hodně studenty. Dneska už je potřeba využít portál jako je Jobs, Monster, Fajnbrigády a tak dále, aby se ta inzerce vlastně dostala k těm zájemcům, protože dnes už v metru moc lidí nehledá tištěnou inzerci a podívá se samozřejmě na internet. Velká část téhle práce se přesunula na ten internet, to znamená inzerci těch pracovních pozic.

(emailová komunikace)

1. Agentury začaly vznikat bezprostředně po revoluci, vyrostla jich tu spousta, a spousta jich také skončila. Někdy koncem devadesátých let mnohé české agentury padly do zahraničních rukou. Měli jsme v té době nabídku od cca deseti zahraničních nadnárodních firem, které nás také chtěly odkoupit. S některými jsme i jednali, ale nikdy jsem firmu prodat vlastně nechtěli.
2. Bylo čerstvě po revoluci, začalo se rozvíjet podnikání. Byly jsme v té době studentky VŠ, založení firmy pro nás byl „takový vedlejšák při škole“. Netušily jsme, že se rozvineme ve velkou agenturu práce. Začátek 90. let byla skvělá doba, která přála rozvoji podnikání. Služba zapůjčování pracovníků, se kterou jsme firmu zakládaly, byla na trhu relativně nová, ale zahraniční společnosti, které ve velkém přicházely do ČR ji byly zvyklé využívat. To byli naši první klienti. S mnohými spolupracujeme dodnes.
3. V roce 1994.
4. Stav kmenových zaměstnanců je cca 30. V době, kdy jsme hodně zprostředkovávali brigádníky nás bylo okolo padesáti. Externích zaměstnanců je okolo tisíce, dost se to mění. Spektrum firem i pozic je široké. Oborově jsme rozkročení široko, tedy klidně i stavebnictví, byť to není úplně naše cílová skupina. Ale záleží vždy na konkrétním požadavku klienta. Brigádníků momentálně příliš nemáme, ale s krizí se tato potřeba zvedne. Vždy tomu tak je. Teď se věnujeme spíše dočasnému přidělení a recruitmentu.
5. Dalším milníkem, mimo období po revoluci, byl nový zákon o zaměstnanosti 435/2004 a s ním spojená specifikace agenturního zaměstnávání. To se hodně věcí změnilo. Příchod „ukrajinských“ a „polských“ agentur na trh práce – zlikvidovalo to ceny brigádníků, protože tyto firmy se netrápily s odvody SZP a těžko se jim dalo cenově konkurovat. Dnes se to ale již hodně napravilo. GDPR je spíš mediální záležitost, pro agentury se toho mnoho nezměnilo, vše se muselo dodržovat již před GDPR. Rozvoj internetu samozřejmě – jako v jiných oborech- posunul práci jiným směrem. Vyrostly servery zprostředkující práci, které vytlačily inzerci v novinách. Pro nás se změnilo pouze to, že platíme jiným. A pak krize v roce 2008, která nás jako firmu donutila k velké flexibilitě v rámci nabídky služeb. V té době skončilo mnoho headhunterských firem.
6. Tak to už si opravdu nepamatuji, bylo mi dvacet, všechno jsem vnímala skvěle. Samozřejmě, agentury byly absolutní novinka, kopírovaly se zahraniční vzory, které jsme my byli schopni dobře přizpůsobit místním podmínkám. Ono těch agentur tak málo tenkrát nevzniklo, ale hodně jich časem nějak skončilo, ať již prodejem, nebo majitelé přesunuli svůj čas a zájem jiným projektům.
7. Zaměstnanci jsou výrazně sebevědomější. Naučili se umět prodat, ale lidé jsou pořád stejní. Zhoršila se také trochu spolehlivost. Dříve se lidé alespoň omluvili, když nepřišli na pohovor, dnes to udělá málokdo. Souvisí to také s mírou nezaměstnanosti. Když je nízká, tak rostou samozřejmě i požadavky zaměstnanců. Ze strany klientů pociťujeme globalizaci. Účetní oddělení přesunutá do Indie a tak podobně.

8. Jistě, pořád se musíme přizpůsobovat. Klienti mění své nároky, mění se průběžně i legislativa. Přizpůsobujeme naše služby aktuálním potřebám na trhu práce. S digitalizací všeho musíme zkoušet nové moderní nástroje nejen nábory, ale i vykazování, komunikace s klienty.
9. Já osobně jsem těchto nástrojů trochu „převedená“, ale dnes není prakticky možné bez těchto nástrojů rozvíjet firmu dál.

Goodcall, s.r.o.

1. Já říkám, že jsem v tom vlastně až jakoby odkojená, protože moje maminka zakládala jednu z největších personálních agentur tady v Praze tenkrát, v roce 1991. Zním to tedy ještě jako malá holka, kdy jsem za maminkou chodila do kanceláře a ve finále to skončilo, že když jsem čekala na recepci, tak jsem začala třídit životopisy a nikdy jsem neplánovala, že v tomto oboru, oblasti zůstanu. Takže vlastně vím, jak se to celé vyvíjelo, jak se to celé budovalo a když sem přicházely zahraniční společnosti, tak jak ty lidi hledali a proč je hledali. Vlastně sama aktivně jsem v této oblasti začala působit po vysoké škole v roce 2006, kdy se tomu říkalo zlaté časy, než přišlo období ekonomické krize 2008 – 2009, kdy se to úplně změnilo zase to chování trhu práce. Tenkrát po 89 roce se změnila celá ekonomika na tržní ekonomiku a začaly přicházet velké nadnárodní firmy, povětšinou americké, skrze třeba Francii a Německo, kde měly centrálu. Ty společnosti tady zakládaly svoje headquarters (sídla společností, pozn. autorky) a hledaly první zaměstnance. Takže jak se práce hledala- byla to tištěná inzerce, všechno v novinách samozřejmě a plus když takhle vznikla nějaká agentura, tak ty inzeráty, protože nebyl internet, tedy byl, ale nebylo to tak, že by to lidé používali a měli doma nebo v mobilech, tak se vyvěšovaly inzeráty normálně do výlohy a lidi chodili okolo té výlohy a přišli se ptát rovnou do kanceláře takhle na recepci a přinášeli ty životopisy osobně tištěné, a nebo posílali faxem. A nechávali tam své telefonní kontakty, ne každý měl mobil v té době, takže i někomu se dovolat bylo skrze pevnou linku samozřejmě. Ale fungovalo to, to propojení. Nebylo to tak rychlé, jako je to dneska, ale pořád to ten efekt mělo, že ty lidi se našli. Lidé tenkrát ty společnosti ani neznali, takže jim ta agentura vlastně uměla toho klienta popsat a vysvětlit tu práci a představit toho člověka pak do té firmy. A řeknu, že hodně lidí tenkrát skrze agentury začali nacházet práci. Proto to asi začalo být tak úspěšné svým způsobem tady ta oblast celá. No a pak se to změnilo více s rozšířením internetu, propojení, nějaké mobily a první inzeráty začaly být, řeknu, i skrze internet (přibližně rok 98- 2000). V tom roce 2000 už to určitě tak nějak působilo hodně, i když, řeknu, že v tom roce 2006, kdy už jsem do toho zase i já už úplně aktivně vstoupila, tak stejně si ještě pamatuju dva plátky, Mladá Fronta a Hospodářské Noviny, kde jsme i tak dávali inzeráty. Každý týden jsme se bavili, jaká pozice bude inzerát v novinách, ať už jak veliký bude ten inzerát, protože se od toho odvíjela cena, jestli je to nová pozice, jak stará je ta pozice, nebo je to typ pozice, kdy můžeme mít více profilů, které pak použijeme dál těch kandidátů a tak. Takže i to stále fungovalo v tom roce 2006. A pak taky v tom roce vlastně velký zásah byl listopad 2008, kdy se úplně otočila ekonomika ke konci roku, firmy začaly stopovat pracovní

místa. My jsme tenkrát inzerovali několik tisíc pracovních míst a spadlo to prostě na ani ne ¼ možná, co bylo pak otevřených pracovních míst. Ještě i tak tenkrát stále fungovalo, že lidi posílali životopisy, ale jak se otočila ještě takhle ekonomická situace, tak řeknu jako kandidáti stáli frontu a prosili, aby jako mohli na pohovor. Firmy začaly snižovat stavy, začaly propouštět, takže to bylo zase úplně jiné období. Ale i tak byly pořád i společnosti, které nabíraly. Právě pak se začalo mluvit o pojmu talent mapping, vůbec jako hledáme talenty, protože firmy v tom roce 2013, 2014 určitě po těch třech čtyřech letech od té ekonomické krize už věděly zhruba, co se bude dít a co se děje a co se očekává. Ekonomika se zase trošku vzpružila, ne teda moc, ale už si firmy uvědomily, že ty lidi potřebují, že nějaký ten počet mají, ale potřebují ty nejlepší. A teď se začaly bavit, jestli mají ty nejlepší. Tak proto začal ten pojem talent mapping svým způsobem. A vlastně to je i to období kdy vznikl Goodcall, který je postavená na sourcingu, na hledání, na oslovování. A právě jak ty společnosti hledaly a hledaly, tak Goodcall oslovuje pasivní kandidáty. Ale vlastně právě to nahrálo ten trh práce do úplně jiné situace, kdy ty firmy do dneška pořád stejně vyhledávají ty nejlepší, které si žádají a už dneska až zase zavedený pojem employer branding a to všechno s tím spojené, to prostě před těma 15-ti lety tyhle pojmy absolutně neexistovaly. Nebo to nebylo takto propagované.

2. Odpověď viz. Otázka č. 1
3. V roce 2014.
4. Jako celý Goodcall jich máme okolo 140. Počty umístěných se pohybují ve stovkách za rok. Jsou to různé společnosti, a spíš je to podle typu pozic. My obsazujeme střední a vyšší management a pak je úplně jedno, svým způsobem bych řekla, co je to za typ společnosti. Jedná se o technické obory, což jsou různé výrobní společnosti atd., pak IT, ty technické jako inženýring, multilinguální svět, což je oblast business services, health care, většinou farmaceutické firmy, ne doktoři, sestřičky a tak. Finance, bankovníctví, sales, logistika, marketing a HR.
5. Odpověď viz. Otázka 1
6. Asi před tím 89 rokem nevím o žádné formě agentur, že by toto u nás fungovalo. Určitě to samotné odvětví až po této době (konci komunismu pozn. autorky). Se zahraničním jsme srovnatelní.
7. Určitě se změnil. Ono asi se to prolíná i s tím, že jdou další generace. Když to řeknu, ten rok 2006, jak jsem říkala, že to byly takové zlaté časy, tak to jsme i říkali, že byli kandidáti a jejich taková mzdová turistika. Lidi hledali práci jen proto, že věděli, že o pár tisíc třeba někde dostanou více a tu práci fakt změnili. Motivace byly peníze. A pak takové hmotné věci, na které lidi hrozně kladli důraz bylo, že měli auta, telefon, počítač služební, to jako zaznívalo strašně moc. A dneska co se lidi ptají, tak se ptají na tu firmu vůbec samotnou, jak to v té firmě funguje, alias můj budoucí nadřízený, kdo tam bude, a pak věčně to téma flexibilita, ať už to pojmenujeme jako alá pracovní doba, home offici. Tyhle pojmy hodně lidí zajímá. Peníze hrají roli vlastně pořád, ale není to, že by byly na prvním místě úplně hned samy samotné. Myslím si, že teď o to první místo se dělí s

tímhle tím. Peníze jsou stále důležitým motivátorem tam někde nahoře v žebříčku. Co se mění a svým způsobem my i tak trošku vlastně vychováváme ten trh, my prodáváme službu. Tahle ta oblast externího recruitmentu je vlastně služba, Váš produkt je služba. A pokavad je ta služba kvalitní, tak má nějakou svou cenu. A ta cena se třeba nemusí platit jednorázově, ale třeba dvoufázově. Už to vnímají v pořádku, někteří ti naši klienti, jako firmy, když nás poptají. Přejde jim normální, že třeba platí na začátku nějakou zálohovou fakturu. Protože oni přišli, aby od nás dostali nějakou kvalitu, ušetřili svůj čas a my jsme jim našli ty nejlepší odborníky. Už toto chápou.

8. V rámci krize se určitě musely změnit určité cíle, focusy na tu oblast, která byla potřeba, nebo na produkt outplacement, který souvisí s externím recruitmentem, tak to byla jedna ze služeb, která tenkrát se tehdy taky nabízela. Takové poradenství při propouštění lidí, ať už to byl jednotlivec, nebo to byla fabrika o stovkách lidí. Od té doby ne, a teď musím říct, že poprvé po té době se s tím začínám někde setkávat s touhle službou, nárazově, ne moc, v rámci zase období kdy se říká, kdy přijde krize, je to spíš taková malá recese, kdy zase firmy víc zefektivňují. Přejde mi, že přichází, nebo je takové období někde v některých částech, tak tam se třeba ptají jestli máme službu outplacement.
9. Dnes, co rezonuje všude je nějaká automatizace a robotizace. Zautomatizovat některé procesy, které dříve zpracovával člověk, tak už se dneska taky dá. Takže propojení nějakých dat, když máte už nějakou databázi, práce s daty. Sociální sítě beru jako takové automatické.

Grafton Recruitment, s. r. o.

1. Já jsem do Graftonu přišel v roce 2000. V té době byl Grafton na trhu 6 let, takže jsem nezažil přímo tu dobu, kdy ta společnost sem přicházela, ale nebylo to tak dlouho, abych se nemohl seznámit s tím záměrem těch zakladatelů. V roce 1994, tehdy už Česká Republika, byla z hlediska personálních služeb pole neoraný. Tady nebyl nikdo. Vůbec trh se službami byl úplně na prvopočátku a byl to vlastně jeden z hlavních motivů těch našich tehdejších vlastníků, kteří ten byznys dělali různě po světě a tady v tom regionu střední, východní Evropy prostě nebyli. A oni mi vyprávěli příběh, kdy si řekli: musíme se podívat, jak vypadá ten postkomunistický svět a zjistit, jestli by tam nebyla příležitost pro nás. Oni byli hodně podnikaví lidé, oba Irové a vlastně ten způsob rozvíjení byznysu na trzích, kterým v angličtině říkají emerging, tak to byl ten jejich způsob, který jim fungoval. Takže oni když poprvé do Prahy, tak první, co udělali- vzali si tehdy zlaté stránky a hledali ty známý jména-Manpower, Adecco a nikoho nenašli. Tady nikdo nebyl. Takže oni věděli, že je tady příležitost, že ta konkurence, ta velká jména tady nejsou a zároveň měli podnikatelského ducha. Byl to rok 1994, nikdo nemohl vědět, jestli třeba vstoupíme někdy do EU, jestli ta ekonomika poroste, všechno to bylo ještě hodně syrový. Ale to byla pro ně příležitost. Byl to trh, který nebyl obsazený a bylo to prostředí vhodný pro podnikavý lidi a to oni byli. Samozřejmě, jak se ten trh rozvíjel, přicházely sem zahraniční firmy, tak to samozřejmě přitáhlo pozornost i těch našich kolegů v odvětví, těch opravdu globálních firem. Grafton byl sice tehdy mezinárodní firma, ale nebyli jsme žádnou globální firmou. Ti vlastně všichni přišli po nás. Nám, jako Graftonu, to dalo obrovskou výhodu v tom, že jsme vlastně ten trh utvářeli a budovali

si jméno, ještě předtím, než sem přišli velký hráči. Faktorem zde byly i zahraniční firmy, které poptávaly recruitment, ale řekněme, že ta ochota reagovat a investovat do něčeho tak obskurního jako byla nová Česká Republika, tak byla větší u těch menších, pružnějších hráčů, než u těch velkých, kteří mají nějaké procesy a než se udělá rozhodnutí, tak to trvá déle.

2. Odpověď viz. Otázka č. 1
3. V roce 1994.
4. Kmenových zaměstnanců je nás přes 200. Co se počtu umístěných týče, tak bychom to rozdělili na dvě linie - zaměstnání do kmene, na hlavní pracovní poměr, a agenturní zaměstnávání. V tom permanentním náboru jsme lídři a to už v podstatě od prvopočátku, co jsme ten trh začali utvářet. My umísťujeme zhruba 2600 lidí ročně na hlavní pracovní poměr. V tom agenturním zaměstnávání jsme momentálně dvojkou na trhu a za loňský rok jsme měli zhruba 7500 zaměstnanců, kterým jsme zprostředkovali zaměstnání. My máme mezi zákazníky jak opravdu ty globální firmy, tak i středně velké firmy. Je pravda, že menšinu zákazníků máme v tom segmentu těch menších firem, ale je tam jedna zvláštní skupina, a to jsou startupy. A to je naopak cílová skupina a je to nějaká část, kterou obhospodařujeme a aktivně se na ní zaměřujeme, hlavně v té oblasti IT a služeb obecně. Jsou obory, kde máme specializované konzultanty, protože ten trh je dostatečně velký na to, aby dokázal tu specializaci těch konzultantů umožnit, z našeho pohledu uživit. Ta základní specializace je něco, čemu říkáme inženýring, ale v podstatě si pod tím můžete představit průmyslovou výrobu a s tím spojené nějaké další podobory, včetně vědy a výzkumu. Budou tam do toho patřit i příbuzné obory, jako je energetický průmysl. Jedna specializace je tedy výroba a inženýring. ČR je vysoce industrializovaná a tím pádem i to portfolio těch našich zákazníků odráží charakteristiku ekonomiky. Další obory- informační technologie, telekomunikace, stavebnictví, reality, finance bankovníctví, sales and marketing , HR, právo, farmacie. To jsou nějaké klíčové segmenty toho pracovního trhu, těmhle se skutečně věnujeme a máme tam specializované konzultanty.
5. U cizinců ze třetích zemí je to komplikovanější, ano přidělujeme, pokud můžeme. A tady jsme právě u těch omezení. Zákon o zaměstnanosti už nám to nezakazuje, rok nebo dva nám to umožňuje, ale má to jeden velký háček. Když se budeme bavit o zemích, ze kterých k nám cizinci nejvíce přicházejí za prací, to znamená Ukrajina, Srbsko, tak to jsou země, kde funguje tzv. Program kvalifikovaný zaměstnanec, dříve se to jmenovalo režim Ukrajina, režim kvalifikované země. Což je vlastně vládní program, který umožňuje cizincům, aby získali zaměstnaneckou kartu, povolení pro pobyt a zaměstnání. Defacto není jiná cesta pro cizince, jak tady získat pracovní poměr na dobu delší než 90 dní, než skrze tenhle program. Bavíme se o modrých límečcích, zjednodušeně dělnických profesích. A tady je to omezení, do tohoto programu se musí každý zaměstnavatel kvalifikovat zvlášť a bohužel pro nás, jako agentury, my jsme z něho vyloučení. Takže zákon nám to umožňuje, ale tenhle vládní program nás z toho vyjímá. My máme jedinou možnost, jak legálně zaměstnávat, přidělovat, cizince ze třetích zemí, a to jsou

cizinci, kteří sem přijedou na Schengenské vízum na 90 dní. Tohle je řešení pro nízko kvalifikované pozice, ale i ty nejjednodušší práce se dnes zesložitiují. Pro spoustu těch firem je otázka, jestli se jim to vyplatí. Je to neustálé točení lidí, zaškolování. Není to úplně náš focus, tu službu umíme nabídnout, už jsme ji i realizovali, ale to využití je hodně omezené tou krátkodobostí. Po těch 90 dnech se musí cizinec zase na minimálně 90 dní vrátit zpět. Program funguje pro lidi, který chtějí najmout lidi do kmene a jsou firmy kterým to samozřejmě pomůže. Zákon o zaměstnanosti v roce 2004 - my jako agentura jsme se vždy snažili o to, aby to odvětví bylo transparentní a aby všichni ti hráči na tom trhu hráli podle nějakých pravidel, čestně, a aby to nebylo na úkor těch lidí, kterým tu službu nabízíme. Zvlášť u toho agenturního zaměstnávání, dřív, než bylo ukotvený v zákoně, tak to byla džungle, to by nevadilo, ale co vadilo byly firmy, který skutečně podnikaly neeticky, nečestně a na úkor těch lidí. Příkladem jsou různé manipulace se mzdou, kdy některý "agentury" zaměstnávaly lidi s minimální mzdou a vyplácely jim ten výdělek v hotovosti formou různých diet, cestovného. Okrádaly tak nejen ty lidi, protože jim z té minimální mzdy jde minimální příspěvek na důchod, ale i stát na odvodech. Všichni, kromě těch "quasi-agentur" na tom byli bití a my jsme na to dlouho upozorňovali. Vznik asociace APPS pro nás byl prvním krokem, jak říct, že je tady nějaký problém nejen nás, jako agentur, ale daleko víc problém státu, který nedostává daně, lidí, kteří jsou odíraní o peníze a nakonec to byl problém i náš, protože jsme nedokázali konkurovat cenově. Ten zákon o zaměstnanosti byl nějaký krok ke kodifikaci pravidel té služby. Za tu dobu prošel různými úpravami, ne všechny byly z našeho pohledu šťastné, protože každý zákon, jak se k němu různě přidává, tak většinou vytváří více administrativních nároků, než dobrého výsledku. Ale v zásadě je dobře, že ten trh agenturního zaměstnávání je dneska tím zákonem popsán, definuje nějaká pravidla a jde o to, aby zákon, nebo navazující normy tu službu jako takovou umožnily a nežadupali do země. Oni ty flexibilní pracovní úvazky nikdy nezanknou, jen se přesunou do něčeho jiného, co jsou právě ty šedé, nebo černé formy zaměstnávání. Ten zákon jako takový nás neovlivnil. Krize v roce 2008 byl určitě zlomový moment. Ovlivnilo nás to výrazně. Moje osobní zkušenost, tím bych začal. Já jsem tehdy vedl pobočku Grafton Technologies tady v Praze, která se specializuje na ty tři technické obory (IT, inženýring, stavebnictví reality) a ta krize nás postihla velmi významně a velmi rychle. Ten nástup pro nás, i když se ten pokles poptávky týkal primárně nějakých bank a financí a následně firem ve výrobě, tak nás to dostihlo velmi rychle, protože služby jsou obecně něco, co se dá redukovat poměrně rychle a snadno. Takže my jsme byli mezi prvními, kteří pocítili, že se skutečně něco děje, ještě dříve, než se skutečně něco dělo a medializovalo se to. My už jsme na konci toho roku 2008 cítili, že se nám výběrová řízení prodlužují, klienti se více rozmýšlí, některé ty zakázky se rušily a protože to bylo na konci roku, tak nejdříve se zdálo, že tím důvodem je konec roku, kdy se často děje, že se vyčerpají rozpočty a není úplně viditelné, jestli jsou tam nějaký další důvody. Ale skutečně tím důvodem byla ta nejistota a to očekávání toho všeobecného poklesu. V důsledku toho pobočka, která měla tehdy nějakých 25, jsme během jednoho roku museli zredukovat ten stav zhruba na 2/3, protože jsme zkrátka neměli zakázky. To byla věc, která se týkala celého sektoru, to jen na tomhle to můžu doložit. Ta krize zároveň ale byla, jako každá, v něčem pozitivní. Jednak je to nějaká zkušenost lidská,

manažerská pro lidi, kteří se musí najednou vyrovnat se situací, na kterou nebyli připravení, nebyl na ně žádný trénink, takže člověka to hodně naučí. Zároveň taky došlo k nějakému pročištění toho trhu, protože samozřejmě to odvětví za těch, řekněme, 15 let, co my jsme byli na trhu, tak nabobtnalo a to odvětví, i v dnešní době je poměrně otevřené. Pokud budete chtít mít personální agenturu, tak musíte mít licenci, ale zrovna na ten nábor do kmene, je to spíše taková formalita. Vstup do permanent placement odvětví byl tedy úplně volný. Tím pádem to přilákalo samozřejmě nejenom firem, ale později i jednotlivců, kteří si otevírali malé firmičky. To odvětví se hodně nahustilo a ta krize některé z těch hráčů vypudila z toho trhu, protože třeba byli navázáni na jednoho, nebo několik málo zákazníků a když ten zákazník přestal dávat byznys, tak neměli na čem dělat. Takže nám to pomohlo, my jsme z krize nakonec vyšli posílení, protože díky tomu, že máme to portfolio široce rozkročené, oborově, regionálně, tak jsme nebyli zasaženi jednou velkou ránou, která by nás skolila. Byly vždy nějaké obory a regiony, kde se dařil ten nábor v tom období 2008-2010. Zároveň to byla doba, kdy začaly fungovat investiční pobídky, jako motor, který nahodila tehdejší vláda a zahraniční investice a nábor spojený s těmi novými firmami, tak je jeden z našich důležitých příjmů, na který se soustředíme. Takže tahle kombinace nám pomohla přestát tu nejhorší dobu, která byla zhruba ty dva roky, 2009-2010. Ono to jednoduchý nebylo až do toho roku 2013, ale opravdu ta krize, kdy došlo k tomu propadu v objednávkách, tak to byl ten rok 2009,2010. Dá se říct, že od toho roku 2013, 2014 už jsme přestali vnímat krizi. Ono vlastně Českou Republiku postihla ještě druhotná recese, právě okolo toho roku 2013,2014, zatímco ostatní země už se začaly zvedat, tak u nás ten dozvuk byl ještě opravdu poměrně dlouho. A co nám potom, jako agentuře, i tomu trhu práce, neprospívalo, byla velká setrvačnost v myslích lidí. Ale je to přirozené, když se vám stane něco špatného, tak si to pamatujete, ta negativní zkušenost za nás rozhoduje. Pomohla tomu samozřejmě obrovská medializace toho problému, takže ten problém té nejistoty zaměstnání tady přetrval v myslích lidí ještě mnohem déle, než vlastně racionálně bylo ospravedlnitelný, protože někdy v průběhu toho roku 2014 ta ekonomika už jednoznačně nabrala nějaký opačný trend. Do toho trhu práce se ta pozitivní nálada lidí propsala až mnohem později. Nedokážu datovat úplně přesně. Bavíme se o kandidátech, ale to je hrozně důležité. I když firma bude říkat, že je zdravá, my jsme nová firma, my porosteme, hledáme nové lidi, tak pokud na té druhé straně nenajdete tu odezvu, tak vlastně ten trh je zamrzlý. A opravdu ta změna byla velmi pozvolná. My jsme měli zajímavé příležitosti a bylo to obtížný přesvědčit ty vhodné lidi, že je tady nějaká příležitost ke změně. U těch nezaměstnaných to samozřejmě neplatilo. Ale musíme si taky říct, že většina těch nezaměstnaných byli s kvalifikací maximálně do středoškolského vzdělání a drtivá většina byli lidé, kteří byli v dělnických profesích, takže tam těch příležitostí přibývalo pomaleji a méně. Firmy byly velmi opatrný v tom náboru a když, tak využívaly toho agenturního zaměstnávání pro ten první nábor dodatečných lidí. Zase, dává to velký smysl. Měly obavu, měly zkušenost, nechtěly závazek, takže ty první náznaky toho, že ta situace se mění byly patrný v tom, že rostlo agenturní zaměstnávání. Samozřejmě to byly příležitosti, velmi důležité příležitosti pro ty lidi. Třeba na tom, jak jsme se z té krize vymanili je hodně dobře vidět, jak je to agenturní zaměstnávání důležité, společensky. Přesně v týchle době bylo vidět, že to agenturní zaměstnávání překlene tu bariéru

mezi těmi zaměstnavateli, kteří nechtěli udělat ten závazek, nabrat do kmene, ale měli potřebu, a na druhé straně lidmi, kteří chtěli pracovat, ale jinak by tu práci nedostali. Myslím, že to je dobrý příklad toho, že ten zprostředkovatel na tom trhu má hodnotu, nejenom jako pro sebe, ale že má opravdu hodnotu pro ty strany toho trhu, který by se bez ní vlastně nemusely protnout.

6. Určitě ho ovlivnila, že po dobu socialismu tady žádná taková služba být nemohla. Zatímco v Anglii, která je kolíbkou náborového průmyslu, se ten průmysl rozvíjel od poloviny 19. století. Pokud se průmysl rozvíjí a kultivuje 150 let, tak samozřejmě se dostane někam jinam než odvětví, který je živý 15 let. Před válkou tady, pokud vím, nic takového nebylo, takže ani nebylo na co navazovat. Já si myslím, že bez přehánění se dá říct, že ten recruitment byznys tady začal po revoluci a bylo to v té první polovině 90. let.
7. My neustále žijeme v nějaké změně. Ten trh práce se neustále mění. Když začneme u těch kandidátů, tak obrovským hybatelem těch změn jsou technologie. Když si vzpomenu, v tom roce 2000, když jsem komunikoval s kandidáty, a nebo s firmami o kandidátech, tak jsme používali pevnou linku. Takže určitě je to vývoj technologií. Faxovali jsme si s klienty, to že by dělníci nám někde četly nějaké zprávy na internetu, nebo sociální sítě, nic takového nebylo. Ty technologie byly důležitým činitelem, který ovlivnil chování těch lidí. Je to průběžná věc, kontinuální proces, nedá se to úplně datovat. Ale efektem toho je, že nás, jako zprostředkovatele, to nutí se přizpůsobovat kde a jakým způsobem s námi jsou ti kandidáti ochotní komunikovat. Pro nás ta komunikace s těmi kandidáty je alfa omega všeho. Největší výzva našeho odvětví je neustále sledovat kde a jakým způsobem lidé hledají práci a snažit se jít tomu naproti. Takže musíme být na sociálních sítích, proto musíme komunikovat jazykem, další věcí je mezigenerační výměna- dneska hodnoty mladých lidí, kteří vycházejí ze školy jsou odlišné o těch, který jsme měli my jako moje generace. Takže už i forma, ale i obsah těch zpráv, které chceme doručit se liší, abysme skutečně byli schopni zaujmout a zachytit ten zájem. Co se mění dále jsou hodnoty, nějaký hodnotový žebříček rozhoduje o tom, jak se lidé rozhodují o těch nabídkách. My třeba v těch našich průzkumech vidíme, že bez ohledu na věk, bez ohledu na vzdělání, tak peníze jsou na prvním místě. Ale na ty další místa se výrazně posunují další aspekty, které už souvisí s hodnotovým ukotvením. Takže flexibilita pracovní doby, fenomén dnešní doby, který není jenom doménou mileniálů, ale který ovlivňuje chování lidí na trhu práce obecně. Před 10-ti lety to bylo možná téma úzký skupiny lidí. A nejen my, ale i ti zaměstnavatelé na to musí nějak reagovat. Takže technologie a proměna těch hodnot jsou, bych řekl, asi dva zásadní faktory, který proměňují ten trh práce. Z hlediska zaměstnavatelů, například před 15-ti lety, požadavek na angličtinu významně selektoval vhodné a nevhodné kandidáty z pohledu zaměstnavatelů, ale zejména u těch bílých límečků. Dneska se ty nároky určitě posunuly, jsou vyšší obecně. Dřív to bylo spíše výjimečné, dneska ten požadavek na dva jazyky proniká mnohem širěji i do výroby, protože žijeme v globálním světě a ta komunikace v angličtině je na 1., 2., 3. místě, ale ta znalost toho druhého jazyka opravdu bývá důležitá, potřebná, i na těch nižších pozicích. Dokonce i na těch pozicích dělnických se s tím dneska setkáváme a už se nedivíme. Jinak naopak bych řekl, a to je věc, kterou máme potvrzenou i od zástupců škol, že ze škol spíš dneska odcházejí lidé s nižší výbavou, co do těch tvrdých

kompetencí- znalostí, nebo nějaké zkušenosti než tomu bylo dřív. Firmy musí počítat s tím, že musí mnohem více investovat do těch lidí po školách, do toho vzdělávání. Což dneska, díky tomu jaká je situace na trhu práce, dělají. I o ty kandidáty, co nemají ty tvrdé kompetence je zájem. Ale zažili jsme po krizi opravdu velký propad zájmu právě o ty nezkušené. Tam já se obávám, že kdyby skutečně přišla nějaká krize, tak jedna z těch ohrožených skupin budou zase absolventi bez zkušeností, protože ta ochota riskovat a investovat bude výrazně nižší než dneska. Více pracujících cizinců v Čechách vnímám jako obohacení nejen pro zaměstnavatele, ale i celou naši společnost. Ale je to jen díky tomu, že ta imigrace je řízená a myslím, že je v pořádku, že jsou nějaké kvóty. Je to změna na trhu, kterou já vnímám pozitivně, protože nám přináší schopnosti a rozhodně nemám rád, když se o cizincích mluví jen negativně. ČR je zajímavá jako země pro práci a to nejen pro lidi z Východu, pro který jsme země, kde se líp platí, ale čím dál tím více jsme atraktivní i pro lidi ze Západu. Ty mzdy jsou tady pořád níž, ale kvalita života měřená náklady, bezpečností, tak to je něco, co z Česka dělá zajímavou zemi.

8. Využívání technologií při komunikaci s uchazeči, sledování trendů v komunikaci. Odpověď viz. Otázka č. 7
9. Když půjdete na naše stránky, tak se s vámi bude bavit chatbot. Je to první známka toho trendu digitalizace, který bude určitě pronikat i do toho našeho byznysu. Už pronikají dneska, řekněme pronikaly, i když z pohledu těch uživatelů to nemuselo být viditelné. Používáme technologie pro řízení toho byznysu, pro automatizaci nějakých rutinních věcí, náš zaměstnanec nám musí vyplnit docházku, takže dneska je běžný, že používáme notebooky, mobily, automatizujeme přenos informací tak, abysme nezatěžovali naše zákazníky, ale ušetřili zároveň i čas našich lidí a náklady. Viditelná změna navenek bude využití nějakých těch robotů v komunikaci. Umělá inteligence zatím v tom našem odvětví jsme na začátku. Takže zase technologie. Technologie opravdu proměňují komunikaci mezi námi, jak zákazníkem- firmou, zákazníkem- uchazečem, ale protože je to pořád byznys o lidech, tak já si myslím, že ten lidský element zůstává, a ještě dlouho zůstane nenahraditelný.

Index Nosluš, s.r.o.

1. Odpověď viz. Otázka 2
2. Na jednu stranu je to soukromá firma jako každá jiná, to znamená v podstatě předpokládám, že byla panem jednatelem založena za účelem přiměřeného zisku. Druhá věc je, že člověk si může vybrat obor, ve kterém bude podnikat a tím, že firma vznikala v 91 roce, v podstatě v Bratislavě na Slovensku, tak to bylo relativně takové pole neoraný. Podle diskuze s panem jednatelem chtěl v podstatě ještě se společníkem využít nějakých organizačních schopností a předpokládal, že ekonomika tady vlastně po revoluci poroste. To znamená chtěli tomu být nápomocní nějakou servisní službou, jako třeba vedení personální agentury. Protože personální agentury neexistovali, nebo něco tomu podobného. Tam je ještě dobrý možná srovnat si trochu měřidla, ono vlastně na trhu se vyskytují dva pojmy – personální agentura a agentura práce. V 91 jsme vznikli na Slovensku, od nějakého 97 jsme v ČR a v podstatě až do roku 2004 tady bylo takový

nějaký právní vakuum, kdy činnost v podstatě personálních agentur byla celkem jednoduchá. Personální agentura se zabývá primárně recruitmentem, tzn. vyhledává lidi, který jdou do kmenového stavu toho objednatele. Agentura práce, ze svý podstaty, se dá titulovat až od toho roku 2004, kdy legislativa upravila jakýsi pojem jakým je dočasně přidělený zaměstnanec, a tím vlastně už teď se v tom, dejme tomu, dá nějak orientovat. To znamená, že do té doby agentury vlastně dělaly to, že přidělovaly někoho někam, ale dělo se to tak i třeba na základě dohod o provedení práce, zkráceně DPP, což zákon neupravoval a v podstatě dá se říct, že od toho roku 2004 je tahleta věc nelegální, agentury ji používat nesmí, respektive můžou ji použít pouze pro lidi, kteří pracují pro nás. Takže máme-li tady nějakou brigádnici, která nám pomůže s úklidem nebo něco, tak můžeme.

3. V roce 1991.
4. Ono se to pohybuje, dejme tomu nějakých 80 – 120. Těch 100 zaměstnanců je nějaký průměr a budeme to brát podle toho, jak zrovna která služba v daným regionu běží, nebo neběží. Tím, že vlastně ten externí zaměstnanec je nejenom člověk, který má pracovní poměr a pracuje někde přes nás, ale i ten brigádník, který si jde na týden před Vánocemi přivydělat, tak to strašně lítá. A Vy asi tušíte, že zejména hlavní špičky budou léto, protože hodně kmenových lidí si bere dovolenou a my to nahrazujeme brigádníkama. Pak budou Velikonoce a Vánoce. Takže v období února a března to bude třeba poloviční hodnota než jindy v průběhu roku. To číslo 4000 budeme brát jako nějaký průměr. To je počet mezd, který v tom daným měsíci my v podstatě vyplácíme a posíláme. Takže kdybysme přistoupili na tu teorii, že vlastně celý rok zaměstnáváme ty stejný lidi, tak jsou to ty 4000. Ale ono to tak samozřejmě není, protože víc než polovina z těch lidí jsou vlastně ti brigádníci, kteří chodí v řádu jednotek týdnů. To znamená, ono se to obměňuje. Takže těch unikátních jmen za ten rok bude kolem třeba 30 000. Ohledně agenturního zaměstnávání, když bych tedy sloučil to krátkodobý, ty brigádníky, a ty dlouhodobý, budu to brát celý jako balíček, pak je to služba, která není úplně pro malý firmy. Takže když to bude firma typu jednotky zaměstnanců, tak to pro ně ideál a ani oni pro nás nejsou úplně cílovka. Takže tam se bavíme o firmách, které mají od stovky lidí nahoru. A samozřejmě čím větší je ta firma, tím pravděpodobně větší počet těch lidí potřebuje, protože hodně firem, ať už je to výroba, logistika atd., tak v podstatě si drží nějakou takovou normu, kdy se snaží mít okolo 10-15%, plus mínus, některá firma má více, některá míň, nějakých flexibilnějších úvazků. Protože potřebuje ta firma sama reagovat na nějaký výkyv v poptávce, a to jsme pravděpodobně my, nebo jiná personální agentura, protože většinou ta personální politika těch firem je nastavená spíš na ty kmenový lidi, který tam potřebují stabilně a tohle je pro ně v podstatě taková výpomoc, nebo nějaký zdroj budoucích kmenových lidí. My jsme automatív republika, to znamená jsou to firmy, který jsou s tímhle oborem nějakým způsobem související. Samozřejmě i jiná výroba než jenom automatív, ale to automatív tam je tak trošku jako rovná se. Logistika, na vzestupu jsou eshopy, s tím související nějaký přepravní služby. Nakládka, vykládka, skladník, picker, to jsou takový ty nejčastější pozice. Ten dočasně přidělený zaměstnanec, hlavně ten krátkodobý, ten brigádník, tak to jsou především pozice, z logiky věci, když budete chtít brigádníka, tak ho budete chtít na

pozici, která je snadno naučitelná. Když tomu člověku už potom chcete dát pracovní poměr, tak už si ho klidně zapracujete na pozici, kde je složitější, protože teoreticky je to pro Vás do budoucna nějaký zdroj kmenového zaměstnance. A dost často se naši lidi právě stávají kmenovými zaměstnanci po nějaké době. Je to taková vstupní brána pro tu firmu, kdy ta firma v podstatě kdy jim někdo vypadne, řeknu odejde jim, jde do důchodu, tak si říká, dobře, tak fajn, tak buď naberu, teď to řeknu ošklivě, někoho z ulice, koho tak úplně neznám, a nebo tady je někdo, kdo už je půl roku vyzkoušenej. Tam ta volba je relativně jasná. Takže i to je vlastně taková funkce personálních agentur, jakože tak trošku pomáhá tomu internímu náboru. A ty obory, a v podstatě poslední takový dominantnější je dá se říct retail obchod. Tím teď nemyslím jen potraviny, ale obecně- jsou to hobby markety, jsou to prodejny, kde je zase buďto na skladě, nebo nějaké doplňování zboží, pokladní, takže velká část lidí, které potkáte na prodejně jsou ne kmenoví, ale agenturní zaměstnanci.

5. Když pomínu nějakou technologii, to znamená, že díky internetu a sužbám, který s ním souvisejí, jsme schopní jinak dát lidem najevo, že tady jsou nějaký volný pozice. Inzerce je relativně jednostranná věc, my dáváme najevo trhu, že je tady nějaká pozice, ale ono už dneska v podstatě máme ten systém nastavený tak, že spouštíme u části zakázek, že ten brigádník, dá se říct, si sám sobě vybírá směnu z chytrého telefonu, nebo počítače. Tím, že už má s námi podepsanou smlouvu, tak my v podstatě vysypeme nějaký volný směny, nejenom do inzerce, ale i v podstatě do našeho nějakého systému a náš brigádník, „zaměstnanec“, má tam přístup a on si sám vybírá kdy který den chtějí brigádu, nemusí nikam volat, nemusí k nám chodit na pobočku. Ideální je to pro studenty, pro ty lidi, kteří jsou s těmi technologiemi celkem zadobře. Jedná se o zlepšení systémů a I pro ty lidi je to komfortnější, zajímavější, mají lepší přehled. Takže to je nějaká technologie a samozřejmě s tím věcí související. Druhá věc je nějaký vývoj trhu, a to je to, co jste říkala, nějaký rok 2008, 2009, 2010, kdy v podstatě nějaký krizový, nebo po krizový období mělo velký vliv celkově na trh práce, z logiky věci I na nás. A je to i o tom, že ty personální agentury (jak jsme říkali personální agentury a agentury práce), většina těch velkých hráčů je oboje. A agentura práce, tzn. to dočasné přidělování, jde nevezstup hlavně v období, kdy ty firmy mají nějakou nejistotu na trhu práce. A to je právě v období krize, nebo po krizi, kdy si nejsou jistý, jestli ty zakázky, které mají udržít, případně na jak dlouho je budou mít, jak dlouho je dokážou řešit a v tu chvíli je pro ně to agenturní zaměstnávání výrazně uchopitelnější, zajímavější, protože je pro ně flexibilnější. Agentury práce v tomhle mají větší výhodu než personální agentury. A naopak dnešní doba, když to úplně otočím, kdy v podstatě ty firmy jsou si jistý zakázkama, mají pocit, že vidí na dlouhou dobu dopředu a tak dále, tak pro ně to agenturní zaměstnávání, hlavně to dlouhodobý, ty dělnické pozice a tak dále, tam není úplně to, co potřebují. Pro ně je spíš důležité mít nastavený nějaký ten kmenový stav, aby s těmi lidmi mohli třeba trošku líp pracovat a tak dále. Hlavně pro ty lidi je to přímý zaměstnání i trošku prestižnější a ta firma ho umožňuje. To znamená, je to na vzestupu. Úplně stranou toho dle vývoje jdou ti brigádníci, ti krátkodobě přidělení, protože o ty je na trhu zájem v podstatě pořád a vždycky byl. Jasně, nějaký drobný výkyv tam je, ale dá se říct, že v době, kdy už těžko seženete lidi na pracovní poměr, protože ten trh je trošku probraný a má to nějakou svojí kvalitu atd., tak

ten brigádník je úplně jiná cílová skupina. On nechce pracovat na hlavní pracovní poměr, on třeba studuje, je to maminka s dětma, je to šikovnej důchodce, je to někdo takovýhle a pro něj řešení chodit do firmy každý den není. Nebo třeba chce každý den, ale jenom týden v kuse, protože si chce něco vydělat. Ten brigádník má pro tu firmu kouzlo v tom, že ano, vy ho samozřejmě musíte zaplatit, jako každého zaměstnance, ale vy si ho pozvete do práce jen když ho potřebujete. Tím, že ty služby brigád a dlouhodobé přidělení se v podstatě vyvažují, tak je to prostě o tom, že vy chvíli, kdy nám jedna služba klesá, tak druhá stoupá. Takže se úplně nedá říct, zda-li je pro nás lepší vysoká nebo nízká nezaměstnanost na trhu.

6. Ono to není jenom český, ale dá se říct, že i tady ta část Evropy, která byla malinko v nějaký červený zóně. Ten rozdíl je veliký, protože ta historie se u nás v podstatě píše od 90.let, ale vlastně jakýsi aspoň uchopení toho bylo v tom roce 2004. Ta legislativa se samozřejmě vyvíjí, jsou tady nějaký dobré nápady od zákonodárců, některý špatný a tak dále. Ale dejme tomu, že se to nějakým způsobem vyvíjí 10,20 let. Ve chvíli, kdy se podívám na západ, tak tam se to vyvíjí trojnásobnou dobu a ono je to hlavně poznat i na tom, když byste vzala objem lidí, který pracují pod agenturama, to znamená agenturní zaměstnanci na českém trhu. Když budu brát poměr agenturních zaměstnanců, tzn. lidí, kteří pracují ve firmách, ale jsou našimi zaměstnanci, naši agentury práce, versus lidi, kteří pracují přímo pod firmama, tak ten poměr na západě je v podstatě dvojnásobný. To znamená, že pokud tady se pohybujeme mezi 1 a 2%, který pracuje pod agenturama práce vs těmi, kteří pracují přímo pod firmama, tak se dá říct, že ty západní státy mají v podstatě dvojnásobek, některé státy i víc. Je to tam bráno relativně podobně, my se tomu blížíme, byť samozřejmě s nějakým zpožděním. Ty obory jsou si podobný. Jsou to nějaký služby typu call centra, prodejny, výrobní společnosti, logistiky, to všechno zůstává, ale v podstatě smyslem na západě ty agentury práce, myslím klasickou agenturu práce, tak to je taková trošku samoobsluha pro toho člověka. On tam přijde, dejme tomu absolvent nějaký školy a on úplně neví, kterým směrem by se rád vrtnul. Dlouhou dobu byly agentury práce brány jako v podstatě dovozci nějakých cizinců, což je úplně mimo, to je něco, proč to tady ani nevznikalo, nebo ta myšlenka na Západě je trošku jiná. A dá se říct, že i ta pověst většiny agentur práce na Západě je normálně uchopitelná, je v pohodě a tady je právě dost často, pokud se děje něco ne úplně právně v pořádku, tak se to právě děje přes nějaký dovozy cizinců, což dost často ani nedělají agentury práce, oni nejsou licencovaní, nemají ty povolení, nesplňují ty podmínky, ale mezi masou obyvatelstva se to tak zažilo a dost to kazí pověst. Hodně lidí je pak překvapených, že to potom v reálu funguje jinak.
7. Odpověď viz. Otázka č. 8
8. Ono to souvisí hodně s tou technologií. Nejenom, že je to nějaká možnost komunikace s těma zaměstnancema, nebo potenciálníma kandidátama, ale je to i o nějakém interním softwaru. Nutí nás v podstatě dnešní doba měnit nějaký procesy, zrychlovat. V minulosti bylo běžný, když člověk šel na pohovor, myslím jako celkově na trhu, tak v podstatě jeden týden zareagoval, za týden až 2 se mu někdo ozval, po týdnu bylo první kolo, po tejdnu druhý kolo, a když se to sečetlo, tak to byl měsíc. Pokud by takto dneska postupovala nějaká společnost, tak už tomu

kandidátovi v podstatě nemusí vůbec volat. To znamená, je to celkový zrychlení a jsme v podstatě i takový edukátor pro některý klienty, kdy jim vysvětlujeme, že jim seženeme kandidáty, ale ten proces musí nějak vypadat. I se tím trochu čistí trh práce od firem, který se nebyly zvyklý k těm lidem chovat úplně korektně, což je, kdybych z té dnešní doby vybral to dobrý, tak tohle si myslím je třeba ten směr. Požadavky se mění nejenom od těch zaměstnanců, kandidátů, kteří mají trochu jiná očekávání, ale i u těch firem. Pokud jste si před 10-ti lety, v období krize/po krize udělala nějaký průzkum mezi zaměstnancema a dala jim nějaký průzkum 10 parametrů, podle kterých si budou vybírat svého budoucího zaměstnavatele, tak první věc byla stabilita, mzda byla až třetí. Ty lidi byli ochotni přijmout to, že v podstatě ta mzda třeba nebude bůhvíjaká, nebo bude třeba o malinko nižší, ale za tu cenu, že nebudou každý tři měsíce si muset hledat něco nového, což je rozhodí a nepůsobí to na ty lidi úplně jako vnitřně dobře. Když jsme dělali nějaký kurzy, semináře, tak pro ty lidi hlavní téma bylo jak si tu práci najít, jak si jí udržet atd, s tím související. V dnešní době je ta stabilita nějaký osmý místo z deseti. Letos je na prvním místě termín jako work-life balance. Berme to statisticky, netvrdím, že to platí pro každého, ale z určitého vzorku lidí se dá říct nějaký poměr cena-výkon. Jsem ochotný té firmě něco dát v rámci nějakého mého času, mojí energie, ale už prostě pro mě není sexy, abych tam byl 16 hodin denně a ve 40-ti byl milionář. Už je pro mě spíš důležitý, abych měl ty svoje kamarády, tu svojí rodinu, ty svoje koníčky a ta firma, která mi tohle umožní a rozumně mě za to zaplatí, tak se dá říct, že spolu asi dokážeme komunikovat delší dobu. To jméno a prestiž firmy určitě taky hrajou velkou roli. V plusovém i v minusovém. Proto třeba hodně firem v dnešní době hodně ohledně těch cizinců a teď aby to nebylo brány, jako že jsme špatný národ, myslím si, že tady třeba ta tolerance vůči cizincům je obrovská, s porovnáním třeba s jinýma státnama, ale je to v podstatě tak, že když si v dnešní době firma řekne "pojdme to řešit pomocí cizinců" tu výrobu, tak to neudělá dobře. Udělá to tak, že ty firmě v podstatě pronajme nějakou bývalou sokolovnu, ty z toho udělají ubytovnu, která, když budeme upřímní, úplně nesplňuje nějaký pěkný standardy. Do toho naženete lidi, kterým dáte mzdu, která asi úplně nesplňuje nějaký srovnatelný podmínky, který zákoník práce po těch lidech chce, ale pořád je to pro ty lidi nějakým způsobem motivační, protože doma berou pětkrát míň. Ty lidi tam jsou nějakou dobu, na začátku jsou hodní, po čase se otrkají a pak když jsou prostě půl roku bez rodiny a nějaký sociální vazby, nějaký kotvy, ne asi úplně všichni, ne úplně korektně. A v tu chvíli to okolí začíná tu firmu vnímat jako někoho, kdo tam vlastně způsobuje nějaký problémy a tím si ta firma v podstatě udělá tu pověst nějakou a i když usoudí, že po nějaký době "okay, tak buďto to pojdme dělat dobře s těma cizincema, a jde to samozřejmě, a nebo to pojdme dělat nějak jinak", tak už ta pověst existuje. A víte sama, že o dobrou pověst přijdete hrozně rychle, ale špatnou pověst napravujete strašně dlouho, je to trochu nevyrovnaný. Teď jsem to vzal jen k těm cizincům, ale těch důvodů, jak si tu pověst pokazit, a nebo naopak vylepšit je poměrně velký množství. Hraje to tam velkou roli. Proto i my, obchodní oddělení, si v podstatě vybírá ty naše klienty, komunikuje s nimi, a zdaleka ne všechno, co klienti v tuhle tu chvíli chtějí my jsme schopni akceptovat a rozjet to s nimi. U zaměstnavatele se toho asi moc nezměnilo. Ideální je zaměstnanec, který bude dlouhodobý, rychle se zaškolí, nebude moc náročnej a nebude moc zlobit. Ale změna u těch zaměstnavatelů je velká v tom, jak

jsou ochotni těm zaměstnancům vyjít vstříc. V tom době krizovým/po krizovým ta ochota tý firmy se přizpůsobit, nebo ty lidi nějak zásadně vyslyšet byla menší, v průměru to tak bylo. V dnešní době ta tolerance je vyšší, firmy přemýšlí, jak jim vyjít vstříc, jak udělat hezčí kantýnu a šikovnější firmu na obědy, protože vědí, že člověk když se dobře nají, je dobře naladěný. Je relativně vysoká zaměstnanost a firmy si uvědomují, že pro ně je, ve většině případů, levnější a produktivnější si ty lidi udržet a pracovat s nima, než mít velkou fluktuaci. Ať už je to tahem, nebo tlakem, tak to jde tímto směrem.

9. Sociální síť je obrovská komunikační možnost. Hodně firem se na to zaměřuje, a teď nejenom agentur práce, ale agentur celkově, nějaký HR marketing s tím souvisí. Je to způsob, jak oslovit nějakou sortu lidí, ať už budeme brát sociální sítě, nejznámější asi bude ten Facebook, nebo profesní síť třeba LinkedIn. Samozřejmě ta myšlenka toho LinkedInu, která kdysi byla, tak v hodně oblastech už je to v podstatě jako Facebook. Ve chvíli, kdy je nějaká firma, která to myslí trošku vážně s trhem práce, tak tyhle věci bude jmenovat.

mBlue czech, s.r.o.

1. Otázka nezodpovězena
2. Ta myšlenka, která stála u vzniku byla poskytovat služby, které na trhu do té doby chyběly, nebo chybí, a to je komplexní HR. To znamená přesáhnout ten klasický trh personálních agentur, protože se vnímáme jako personálně- poradenská společnost a pomoci klientům s řešením jejich problémů s lidmi, nejen tím, že jim budeme přeposílat životopisy, ale přinést jim službu, která pro ně bude mít přidanou hodnotu a která pomůže využít komplexní HR k tomu, aby posunuli svojí firmu.
3. Agentura byla založena našimi majiteli před osmi lety, v roce 2011.
4. V naší agentuře pracuje zhruba 40 lidí. Zaměřujeme se na specializované pozice, neděláme dělnické role. Cílová skupina jsou "bílé límečky" – specialisté, senior specialisté, management. Tím, že děláme komplexní HR, jsme schopni i pro menší firmy zajistit nábor nižších pozic, do dělnických pozic ale nejdeme vůbec, na to nejsme zařízeni. Za rok obsazujeme zhruba 300 – 400 pozic.
5. V naší agentuře pracuje zhruba 40 lidí. Zaměřujeme se na specializované pozice, neděláme dělnické role. Cílová skupina jsou "bílé límečky" – specialisté, senior specialisté, management. Tím, že děláme komplexní HR, jsme schopni i pro menší firmy zajistit nábor nižších pozic, do dělnických pozic ale nejdeme vůbec, na to nejsme zařízeni. Za rok obsazujeme zhruba 300 – 400 pozic.
6. Toto nedokážu posoudit. Jednak tím, že jsme vznikli v roce 2008 a také na trh práce jsem vstupovala až v roce 2008. Řekla bych, že v porovnání se zahraničím se ten trh dost srovnal. Na českém trhu působí velká spousta mezinárodních personálních agentur a je tady velká spousta mezinárodních kontraktů, kde ten standart se v podstatě srovnává. Jsou tam drobné

odlišnosti z hlediska výše odměny, výše refundací, ale to jsou drobné rozdíly trh od trhu. Nicméně je to v podstatě srovnatelné.

7. Řekla bych, že není takový posun v tom, že by se přesunula pozornost kandidátů k něčemu jinému, spíše si uvědomili, že si také mohou vybírat a že si počkají na to, aby těch nabídek měli více a skutečně jich víc dostanou. Nicméně takových pět hlavních motivátorů, které lidé mají, jsou stále stejné, tj. Brand zaměstnavatele, náplň práce, dojíždění, mzda a možnost kariérního růstu. Toto stále platí, jen každý má ten mix trošku jiný, co je pro něj důležité. Záleží jaké má osobnostní nastavení, v jaké je zrovna životní situaci, co hledá a co potřebuje. Porozumět tomu, co ten kandidát hledá je vlastně začátek toho procesu, aby ta nabídka ve výsledku byla úspěšná.
8. Prakticky ne. Tím že jsme od začátku byli hodně pro klientsky a pro kandidátsky nastavení, tak pro nás tato změna nebyla složitá. V minulých letech jsme se hodně věnovali procesu dávání nabídek kandidátům, to znamená nějakým způsobem edukovat naše klienty, co jsou ty jednotlivá opatření, která pomůžou snížit množství odmítnutých nabídek, nebo množství zrušených nástupů, tzn. že kandidát akceptuje nabídku, ale na pozici pak nenastoupí. Také identifikovat nějaké případné hrozby, co jsou zaprvé signály, s kterými může klient pracovat a jak tomu vůbec zabránit, jak si toho člověka přitáhnout do firmy, jakým způsobem s ním jednat, komunikovat. S vývojem času a trhu se snažíme věci hodně automatizovat, v souvislosti třeba se změnou legislativy v loňském roce a GDPR, tak to byla problematika, které jsme se hodně věnovali. Ne z hlediska GDPR jako takového, tuto oblast jsme měli vždy pokrytou, nicméně trošku jsme změnili ten obslužný model. Šli jsme cestou "open-book", to znamená, že jsme zpřístupnili všechny údaje kandidátům, což je věc, která je na trhu hodně jedinečná. Máme mProfil, kdy si kandidát sám může spravovat informace, které nám poskytuje, o jaké nabídky má zájem, kdy chce být kontaktován. Je to takový self-servis portál, což je něco svým způsobem unikátního. Sociální sítě hrají jednoznačně velkou roli. LinkedIn, Facebook, v podstatě internet jako takový, protože tištěná média v tomto segmentu se již prakticky nevyužívají, jak pro inzerci, tak pro oslovování.
9. Využití umělé inteligence. Osobně si myslím, že tu práci konzultanta ta umělá inteligence nenahradí, ale pomůže se sourcingem a se zpracováním velkého objemu dat. Pohovor jako takový bude vždy potřeba, aby dělal člověk, ale ušetří se velké množství v rámci předvýběru i v rámci toho, jakým způsobem lidé budou hledat práci. V rámci té fáze, která předchází té lidské komunikaci, lidské interakci, tak tam ten podíl využití umělé inteligence bude jednoznačně narůstat. Práce s daty, zpracování velkého objemu dat, různé machine learning a algoritmy, které pomáhají tato data vyhodnocovat a analyzovat.

Openn, s.r.o.

1. Začaly se u nás vyskytovat, asi bych řekla v polovině devadesátých let, kdy já sama jsem to tak nějak zaznamenala. Tehdy jsem ještě nebyla v oblasti HR. S příchodem mezinárodních korporací, které sem přinesly vznikly personálních oddělení, tehdy ještě neznámého slova HR. Tak to vnímám já.

2. Úplně na začátku to byla personální agentura spíše se zaměřením do oblasti vzdělávání a školení. Ten recruitment přišel zhruba po roce od vzniku agentury. Agentura vznikla v roce 2002 a někdy od roku 2003 se tady začal budovat tým konzultantů na oblast recruitmentu. Prvně to byla poradenská, vzdělávací, development HR agentura. Zde jsme viděli příležitost.
3. Agentura vznikla v roce 2002.
4. My jsme agentura, která má v současné době 5 zaměstnanců. Za rok 2018 nastoupilo přes naši agenturu do týmu našich klientů celkem 84 kandidátů. Co se týče firem, je to průřez. Jsou to překvapivě jak ty malé společnosti, což by odpovídalo tomu, že jsme menší česká společnost, nemáme pobočky, nemáme mezinárodní zázemí, ale my, kupodivu, v našem portfoliu, máme i velké korporace. Jsou to i obchodní firmy, dokonce se nám tam objevují i výrobní společnosti, to jsou většinou pak ty, které mají třeba nějaké zastoupení, buď mají výrobní závody někde mimo Prahu, nebo mají to zázemí té společnosti na území Středočeského kraje. Většina našich klientů je Praha, okrajově Středočeský kraj, ale my, nějakým způsobem, "vyjíždíme" k výběrovým řízením do regionů, protože tam mají naši klienti pobočky a plus tam potřebují hledat zaměstnance. Teď v podstatě díky Skypu, Whatsupu, Viberu, se dají udělat onlinově pohovory. Obory, kde působíme jsou úplně různorodé. Stavebnictví, strojírenství, klasická rychloobrátká, finanční společnosti, chemické společnosti. My se většinou prezentujeme, že nejsme zaměřeni ani na typy pozic, ani na typy společností. A to nám umožňuje se nějakým způsobem přizpůsobit tomu trhu, a i pro nás je ta práce kreativní, jako pro konzultanty. To co bych řekla k pozicím, určitě neobsazujeme dělnické pozice. Je to dáno tím, že máme sídlo v centru Prahy a ta exekutiva tady s těmi náborů by byla velmi složitá. Dělnické pozice úplně velkoobjemově nejsme schopni zajistit. Agenturní zaměstnávání- je to něco, co jsme leta dělali a díky tomu, že musíte vždycky obnovovat, tak my to v tuto chvíli nemáme aktivní. Dělnické pozice jsme nedělali, obsazovali jsme headcounty, ve chvíli, kdy nebyly uvolněné ve společnosti a potřebovalo se to outsourcovat. Vlastně v tu chvíli jsme tam přišli my, kteří jsme zastřešovali administrativu, veškeré náležitosti. Dělali jsme to, co si myslím, že je pod pojmem agenturní zaměstnávání mnohem méně známé. Úplně to není něco, na co bychom se chtěli soustředit.
5. Zákon o zaměstnanosti z roku 2004 nás úplně v tom roce neovlivnil, tak jak si to vybavuji. Hospodářská krize nás ovlivnila jednoznačně. Ať co do velikosti, tak co do projektů, rozhodně je to něco, co nás hodně ovlivnilo. Na jednu stranu bylo hodně kandidátů, ale byla malá poptávka. Bylo to takové poměrně náročnější období, několik let. Z pohledu tak, jak jsme to vnímali my, tak to bylo určitě do toho roku 2013, protože teprve museli ty společnosti nějakým způsobem se ekonomicky nastavit. Pak teprve mohli začít přijímat nové lidi, pak se teprve začal i ten trh nějakým způsobem hýbat a měnit. Na GDPR jsme se připravili, učinili administrativní kroky tak, aby to bylo v pořádku, procesy, ale že bychom to cítili v množství práce komplikací, to určitě ne. Zlaté časy v letech 2005 až 2008, tak rozhodně ta poptávka, i těch lidí bylo dost, i těch pozic bylo dost. Bylo spoustu absolventů, ten kdo vystudoval nějaký obor, tak do něj šel. A najednou se to všechno začalo v průběhu těch let měnit. Řada lidí se musela přizpůsobit té ekonomice, tomu, co se dělo. Takže dodneška pořád potkáváme profily kandidátů, kteří třeba vystudovali

úplně jiný obor, deset let působili v nějakém oboru a pak museli samozřejmě přejít. A pak najednou přišlo, že lidí bylo hodně, práce bylo málo. Teď se to zase jako převážilo. To co třeba já mnohem víc ještě než korporace a vstup a změna situace po roce 1989 vnímám, určitě technologie. Ty ovlivnily celý ten obor. Ty nějakým způsobem nasměrovávají ten obor úplně jinam. Mění charakter té naší práce, jednoznačně. Protože najednou už nejsme jenom papíroví konzultanti, už musíme fungovat s novými technologiemi, už musíme sledovat nové trendy, už musíme naslouchat tomu, co ti kandidáti chtějí a to jednoznačně je pořád čím dál tím větší poptávka po nějakých technologických vymoženostech, po virtuální realitě, po automatizaci.

6. Rozhodně. Ta nová doba s sebou jednoznačně přinesla. Akorát jak v posledním letech ta globalizace zasáhla i v pozitivním Českou Republiku a ten trh jako takový, takže už tak jako jsme součástí celé té sítě a už ty věci běží. Není to, že bychom museli takzvaně odkoukávat o zahraničí, to určitě tak není, tak jako to bývalo třeba dřív. Z mého pohledu jsme rozhodně srovnatelní se zahraničím.
7. To je strašně obširná otázka, respektive odpověď. Zase, záleží na typu pozice, na typu společnosti. Řekla bych, že určitě poslední roky klienti musí zohledňovat požadavky kandidátů. Zkrátka kandidáti opravdu, jestliže se dříve objevilo nově slovo work balance, tak dneska to prostě chtějí, je to tak. A tam, kde to nedostávají, tak samozřejmě pak ty společnosti řeší nějakou častější fluktuaci, nebo poměrně, a tím pádem celý ten proces adaptační a onboardingu a všeho možného. A kandidáti, je to různorodé. Je to oblast od oblasti, je to typ pozice od typu pozice. Ale kandidáti určitě častěji v těch posledních letech znají svá práva, vědí o tom, co mohou a nemohou, získávají si informace. Otázka je, jak dalece ti kandidáti s těmi profily, co jsme hledali před deseti lety a co hledáme teď, jestli je to oprávněné, že tu pozici žádají. Protože určitě zaznamenáváme, paradoxně, se na to shodneme, že úplně jazykové dovednosti nejsou automatické, znalosti základních věcí, typu Office, který by měl znát v podstatě čerstvý absolvent vysoké školy, to tak rozhodně není. Dříve mi přišli ti kandidáti z určitých typů vysokých škol mnohem více takzvaně vydrilovaní a připravení, bylo tam mnohem více praktických dovedností a znalostí. V dnešní době ti někteří absolventi, pokud vycházejí ze škol, se vlastně po celou dobu studií výhradně věnovali tomu studiu, většinou z toho důvodu, že nebyli nuceni nikde si přivydělat, ale díky tomu jim chyběla ta reálná praxe z toho oboru. A to ať už přímo z toho, co studovali, nebo čemu se chtěli věnovat. Takže před nějakými 10, 12 lety, tak studenti, kteří vycházeli ze škol byli vlastně absolventi, kteří měli základní dovednosti, uměli komunikovat, tabulky, statistiky, reporty, i když se jednalo o nějaké nižší administrativní práce, oni byli nuceni chodit na brigády a tam se ty věci většinou naučili. V dnešní době ta úroveň studentů může být mimo jiné ovlivněna tím, že vlastně mají vytvořené zázemí na to, aby studovali, ale oni tím pádem vycházejí ve 24 letech úplně nepřipravení, protože ta teorie na těch školách je pak vlastně odlišná od té praxe, do které oni vstupují. Ale jak říkám, je to oblast od oblasti, pozice od pozice. Já bych řekla, že to ti kandidáti hodně zkouší. Oni vědí, jaká ta situace je, sledují ty statistiky, moc dobře vědí, jaká je situace na trhu práce. Že nabídka a poptávka je dost specifické skóre, které nikdy nebyla a dost možná už se v budoucnosti nebude opakovat, takže oni to moc dobře

vědí. Jasně, na některých pozicích si říkají o vyšší peníze, na některých pozicích si říkají o výrazně vyšší peníze než jaká je jejich praxe, nikoliv kvalifikace, ale praxe, v tu chvíli. Ale těžší z té úplně unikátní situace na trhu práce. Ty peníze určitě pořád u mladých lidí budou, i vzhledem k návaznosti na bydlení, hypotéky, na určitou dosažitelnost nějakých financí v tom životě. Jsou typy lidí, pro které vždy budou důležité peníze a jsou ochotni tomu obětovat cokoliv na určitých typech pozic a pro někoho čím dál více bude důležitý nějaký work balanc. Skoro bych řekla, že balanc bude více u těch humanitně zaměřených oblastí, jako je marketing, vznešené záležitosti. Určitě částečně se mění charakter té ryzí obchodní práce. Obchodničina byla dříve o maximálnímu stoprocentnímu se přizpůsobení klientům. Dnes už zase ti, co nabízejí nějaké věci vědí, že už si tam můžou dovolit nějaké novinky, nebo že nemusí úplně naplno pracovat 12 hodin denně. Ono to zase souvisí s tím, že už nemusí být cestáři, nejezdí tolik v autech, protože už mají nějaké home officí a virtuální kanceláře. Specificky významné postavení bude mít Praha versus zbytek ČR. Pochopitelně. Jako někde tam v těsném závěsu Brno, Ostrava, Liberec, České Budějovice, taková ta krajská města jdou výrazně nahoru, ale ta Praha pořád ční někde vysoko. Ať už v těch nástupních platech, což je samozřejmě něco, o čem se v oblastech HR vedou široké diskuze, aby se ty věci vyrovnaly. Tak, jako se v nějaké státní správě řeší, aby se srovnaly platy sestřiček z Prahy a sestřiček v jiných městech. Na trhu se děje něco, co už je tady delší dobu, není to teď nově. Víme, že je poptávka, že je nedostatek kandidátů a rozhodně aktuálně dochází k určitému typu stagnace na trhu práce, u některých oblastí a u některých typů pozic. Navíc, potkáváme se teď téměř ke konci roku a to samozřejmě každá společnost nějakým způsobem balancuje v rámci svého budgetu, ať už HRového, nebo jakéhokoliv jiného, otevřené/uzavřené headcounty. Takže určitě to na to má vliv taky, že máme rozjetá výběrová řízení a najednou po měsíci se to zastaví, nebo úplně zruší. Nebo naopak jsou společnosti, že se nám úplně zvyšuje poptávka, protože se změnilo něco v týmu, nevyhovoval šéf, nebo byl odejit šéf, a v tu chvíli je třeba doplnit pětičlenný tým. Takže je to hodně různorodé. Moje práce v současné době a před pěti lety, jednoznačně z pohledu recruitmentu, nábory, potkávání se lidí, doporučování klientů má určitě jiný charakter, než měla před těmi pěti lety. Je to mnohem více o komunikaci, o nějakém nastavení i vztahů s těmi klienty, aby nezapomínali, že opravdu musí být otevřená diskuzi, protože pokud nebudou, tak ti kandidáti budou utíkat. Asi je to i o rychlosti, je to dnes rozhodně hodně rychlé, ten trh práce. Potkáte se s někým jeden den a on už vám druhý den volá, že přijal jinou nabídku v tom oboru.

8. Určitě se změnil poměr osobních setkání vs setkání a pohovory po Skypu, nebo přes nějaké jiné aplikace. Je to tak, že my se snažíme, a to víme o tom, že řada personálních agentur s tím nemá problémy si v podstatě odpohovorovat kandidáty po telefonu. To je věc, kterou my nepreferujeme, protože prostě personalistika a HR je práce s lidmi a my bychom měli do těch týmů doporučovat někoho, koho vidíme jak vypadá, jak jedná, jak se chová, jak vystupuje. To je pro nás důležité, ale i přesto se nám ta práce určitě změnila. Už máme mnohem míň osobních setkání a nechci říct, že je to 50 na 50, rozhodně ne, ale možná už k té třetině pohovorů ve smyslu Skypu a Whatsupu tam bude, proti těm osobním setkáním. A není to nic proti ničemu, pořád je to nějaká forma kontaktování se. Technologie jednoznačně. Recruitment zůstává pořád

v tom charakteru, to zůstává pořád stejné. A i když se snažíme sledovat, jaké jsou trendy, co a jak, tak pořád to, co naše klienty zajímá, tak je najít ty správné lidi. V průběhu let jsme se věnovali různým činnostem, ale tak se to vyprofilovalo na základě poptávky našich klientů. To by určitě nešlo, když jsme malá česká společnost, abychom nepřicházeli s novinkami, takže čas od času přijdeme s nějakým produktem, který má třeba roční působení, nějaká teambuildingová aktivita, kterou zkusíme klientům nabídnout. Musíme reagovat na trh, ale jednoznačně recruitment je to gró. Dostáváme se také k seniornější pozicím. Je to něco, kde v různých oblastech, ať už jsou to nějaké vyšší finanční pozice, právníci, logistika jednoznačně, nebo service direktoři, country sales manažeři, to jsou pozice, které samozřejmě, logicky, vždycky šly za headhuntery, ale jsou to pozice, které se zadávají i nám a daří se nám je obsazovat.

9. Technologie určitě, virtuální realita jednoznačně. To jsou určitě věci, které v rámci recruitmentu určitě hrají nějaké posuny směrem kupředu. Sociální sítě, musím říct, že před nějakými třemi lety jsem byla mnohem optimističtější. Zkoušíme, čas od času, samozřejmě sociální sítě když se řekne, tak v personalistice jednoznačně LinkedIn. Ale, že bysme z toho měli nějakou ultra velkou úspěšnost, to se nám úplně nezdá. Ale je pravda, že v našem portfoliu třeba máme v minimu poptávky po nějakých IT pozicích, naprosto cíleně, protože těch lidí je tak zoufalý nedostatek, že věřím tomu, že agentury, které se rozhodly na to specializovat, tak prostě to mají vycvičené, vědí kam sáhnout, mají i poměrně rozsáhlé databáze a mimo jiné ty sociální kontakty přes LinkedIn. Takže pořád je to práce s naší interní databází, je to určitě hodně osobní doporučení, osobní kontakty a samozřejmě nějaký moderní typ inzerce, online inzerce.

Recruit cz, s.r.o.

1. Odpověď viz. Otázka č. 6
2. Osobní důvody.
3. Naše společnost vznikla v roce 2003.
4. Za 17 let působení na trhu jsem průměrně od 6 do 15-ti zaměstnanců. Počet obsazených pozic se řídí podle náročnosti hledání a také podle obsahu zdrojů, protože každá pozice nám nabízí jiné zdrojové možnosti. Zdroje na trhu nám pomáhají, nebo limitují obsadit pozici rychle, nebo pomalu. Měsíčně jsme v průměru schopní obsadit 4 – 5 pozic. Většinou pracujeme pro korporáty a středně velké společnosti. Jedná se o Top management pozice, boardové pozice, střední management, ale někdy jsme požádání i o vyhledání třeba executive asistentky.
5. Já si nepamatuju, že by tu od revoluce byla nějaká hospodářská krize. Byl tu ekonomický propad, který byl před sedmi, osmi lety a samozřejmě třeba ekonomický propad bude asi i v příštím roce, na přelomu letoška a příštího roku. Nicméně pro tu headhunterskou práci jako takovou tyhle výkyvy zase až tak znatelné nejsou, protože pokud firma potřebuje, tak se hledá za jakýchkoliv podmínek. Tím, že my nejsme omezeni nějakou volnou kapacitou pracovní síly na trhu, tak naše práce se až tak nemění. Zastavím se ještě u toho zlomového bodu (ekonomický propad) . V

minulosti jsem řídila dvě společnosti, a to kontinuálně tuto headhunterskou a k tomu jsme měli právě pracovní portál onlinepráce.cz, který je stále dohledatelný v obchodním rejstříku a jako firma registrovaný. A samozřejmě to je právě ta sféra pracovního trhu, která je postihnutelná tím ekonomickým výkyvem, ať už je to pracovní portál, nebo typicky pracovní agentura, která nabírá lidi ve větším množství na nižší management. Tak například tuto společnost jsem v té době zavřela. Co se týče výkyvů headhunterské práce, tak tam ne, ale tahle ta firma tím byla natolik poznamenána, že jsem na ní neměla tolik kapacity na to, aby ji oživila, takže jsem to zavřela.

6. Myslím, že na vývoj pracovních agentur minulá éra vůbec nemá vliv. Firmy sem po revoluci přišly, vybudovaly si databázi a jedou dál. V dnešní době víc používají ty onlinové nástroje, tyto online inzerce. Dřív se používalo, co já si pamatuju, inzerce v novinách. Co se týče naší práce, můžu samozřejmě zhodnotit kandidáty v počátku devadesátých let, kdy spíš dorůstala, nebo nám odkvétala ta starší generace, která vyrostla v té komunistické/ postkomunistické době a samozřejmě dneska vidím, když děláme pohovory s kandidátem ve věku těch 30, 40 let, tak samozřejmě ti tou komunistickou a postkomunistickou dobou postižení nejsou, vyrůstali v moderní době, většinou se zařadili do nějakých trainee programů už nových moderních korporátů a v tom vyrostli. Samozřejmě ta práce s nimi rozdílná je, je to věkem, je to pracovním nasazením, je to asi možností nějakého osobního a mezinárodního rozletu a získaných zkušeností. Se zahraničními headhunterskými společnostmi jedeme úplně stejně, jsme naprosto srovnatelní partneři. Jediný rozdíl je, že máme třeba nižší fees v nominální hodnotě po přepočtu kurzu (pozn. autorky práce sazby), protože jsem stále součástí střední Evropy a jsou tady samozřejmě nižší manažerské pozice. Jinak co se týče metodologie, nasazení práce, kvality práce jsme naprosto srovnatelní. Nakonec jsou to právě partneři ze západní Evropy, kteří k nám přišli a kteří nás to naučili.
7. Je velký rozdíl v motivaci kandidátů, proč vůbec udělat tu změnu. Pokud je na trhu převis volných manažerů, což je dneska, je strašně moc manažerů bez práce, tak oni jsou třeba dnes nakloněni vůbec mít práci. Jdou do kompromisu platu, jdou do kompromisu benefitů, jsou schopni se vzdát firemního auta. V počátku 90. let, kdy trh tady byl úplně na roztrhnutí, nové firmy přicházely, snažily se urvat dobré kandidáty, tak se trh přeplácel a platy šly rychle, opravdu se vyšroubovaly do hodně vysokých výšin. Pro ty kandidáty hlavní motivací bylo navýšení platu. Proto si myslím, že dnešní kandidáti jsou přeplacení, mají spoustu benefitů, ty firmy na ně a tyhle místa utrácejí spoustu peněz a je to prostě kam se ten trh nechal vytlačit od těch 90. let až po ten první ekonomický propad, tak hlavní motivací kandidátů byla finanční stránka. Dneska pokud já přetahuju, nebo se snažím namotivovat zaměstnaného kandidáta a chci ho přitáhnout do jiné firmy, tak ho zajímá především náplň práce, jestli se ještě v té práci něco nového naučí, firemní benefity, to znamená třeba možnost vzdělávání se, nějaké benefity pro rodinu, zdravotní péče a tak dále. Firemní kultura- jestli půjde do zdravého firemního prostředí, a pak ideálně nějaký motivující šéf. I když je tam to riziko, že i toho šéfa můžou za půl roku vyměnit, nebo za dva roky. Toto jsou vstupní atributy takového vyžralého manažera pro to, aby vůbec uvažoval o nějaké změně.

8. Samozřejmě postupem onlinu, vůbec nástupem mobilních telefonů, internetu, dneska pracovních a sociálních sítí, profesionálních sociálních sítí, tak ta práce je mnohem rychlejší, informace jsou mnohem dohledatelnější a jsme schopni rychleji reagovat. Profesionálními sociálními sítěmi myslím především LinkedIn, a můžu říct asi jenom LinkedIn, z profesionálního hlediska. Facebook je pro mě pořád taková hodně privátní síť. Na Facebooku si můžu některé informace prověřit, ale není to síť, kde bych vyhledávala profesionální informace. Sociální síť používáme už tak 15 let. Samozřejmě se časem spíše zdokonalily služby toho Linkednu samotného. Jsou nějaká placená členství, můžu si tam organizovat náborův skrytě, vytahovat si náborové reporty, ukládat si to do Excelu, dělat si přehledový záležitosti, můžu inzerovat, možnosti se stále zdokonalují.
9. Myslím, že v tomhle může hodně zasáhnout politická situace. Nám samozřejmě ohromně pomohla Evropská Unie s tím, že manažeři můžou migrovat mezi zeměmi, to je strašně důležité. Do týchle práce vstupuje nejen ekonomický vliv, ale i ten politický. Byl taky boom, že se ČR stala terčem budování centrál pro střední Evropu, tak samozřejmě tím se otevírají nová místa pro manažery. Pokud se ČR v následujících letech stane extrémně nepříjemným místem pro jakékoliv podnikání a zastoupení, tak bude odliv a manažerská místa nám zaniknou. Toto může mnohem více zacvičit s naší prací než ten finanční propad.

Wolfhunt, s.r.o.

1. Otázka nezodpovězena.
2. Začínal jsem jako konzultant personální agentury, klasický zaměstnanec s tím, že tam jsem pracoval tak 2,5 roku a od roku 2014 jsem začal pracovat jako freelancer, začal jsem pracovat sám na sebe, bez opory nějaké agentury. V roce 2016, po nějakých třech letech na freelance, jsme založili s kolegou Wolfhunt. Řekl bych, že ta práce toho konzultanta v té agentuře, pro mě to byla vlastně první pořádná práce na HPP. Myslím, že se mi to i zalíbilo, zjistil jsem, o čem to reálně je, protože z venku je to trošičku jiný než zevnitř a šlo mi to. Takže mě to bavilo a přes tu zkušenost zaměstnance, freelancera mi tak nějak přišlo jako přirozený vývoj zkusit založit vlastní značku, protože už jsem měl možnost okoukat to, jak to dělají manažeři, pak řídit sám sebe a teď vlastně řídit lidi nebo tým a obecně budovat něco, co mi na tom trhu chybělo a kde bysme mohli zúročit ty svoje zkušenosti. My vnímáme ten trh obecně personálních agentur, že je tady spousta objektů na poměrně malou zemi. Když jsme v roce 2016 zakládali Wolfhunt, tak jsme věděli, že chceme založit nejenom další personální agenturu, ale hodně nás vždycky zajímala, na freelance jsme to hodně dělali, metoda executive search, to znamená metoda přímého oslovení, orientace čistě na zaměstnané lidi, pasivní trh, headhunting. Ta myšlenka za tím, když jsem přišel na freelanc tak jsem si řekl okay, já nechci třídit firmám životopisy a tak dál. Přijde mi, že tady my pracujeme jen s částí trhu, jen s těmi, kteří sednou na inzerát a pošlou někam životopis. Já jsem vždycky říkal těm mým klientům když jsem začal pracovat jako freelancer, pokud chcete mít kvalitního člověka, tak vy vlastně všechno sázíte na to, že během toho týdne nebo dvou, kdy ten inzerát je někde vidět, možná dneska je to pár dní, ale během těchhle pár

dní zrovna ten váš člověk sedne k počítači, nebo mu to přijde někde do mailu, podívá se na to a zaujme ho to natolik, že prostě vezme svůj životopis, přiloží a pošle. To se děje, ale to je 10,20, když dobře 30% trhu, ale 70% vůbec nevidíte. A tam asi někde bude ten Váš člověk. Já jsem říkal ne, chci se orientovat na ten koláč těch pasivních lidí, protože tam budou ty lidi, který vy chcete. No a když jsme začali pracovat na freelance, tak jsme to začali zkoušet. To znamená, museli jsme změnit ten obchodní model, museli jsme se zamyslet znova nad tím, co vlastně prodáváme a Wolfhunt jsme postavili na těchto zkušenostech a na té vizi, že my děláme zakázkový nábor. Hlavní myšlenka byla věnovat se aktivnímu přímému oslovování pasivního talentu u lidí, kteří práci aktivně nehledají a dá se říct, že takhle jsme začínali v tom roce 2014 a v roce 2016 vlastně jsme na tom stavěli celou kancelář, kde už jsme jasně věděli, že se vymezujeme proti personálním agenturám, personální agentury nejsou naše konkurence. My se nepotkáváme na zakázkách, protože pracujeme exkluzivně většinou a tak dále. To, co firma reálně potřebuje, když nemá člověka, tak potřebuje parťáka, kterej se tomu bude aktivně věnovat. Kdo nabídne svoje know-how, nabídne svojí síť, kdo půjde s tou pozicí na trh, protože dneska ta pozice je produkt. Nám tady chyběla nějaká značka, která se bude podílet na tom, aby ten nábor měl nějakou prestiž.

3. V roce 2016.
4. Jsme v Brně a v Praze a dohromady je nás 7 lidí. Co se týká poměru oborů, tak 70% je to IT, 30% je to potom ten zbytek – HR, Finance, Marketing, Obchod. V IT jsou to programátoři, od programátora po šéfa vývoje, to je prostě celé komplet. U těch netechnických pozic je to hodně ten C level, to znamená vyšší management, ale někdy i nějaký střední management, občas i specialista, pokud je to něco hodně náročného. Co se týká klientů, tak my říkáme, že nemáme typického klienta, my máme od startupů po korporáty, české, zahraniční. Ono v tom našem podání zakázkový nábor je opravdu jako zakázka.
5. 2011, 2012 by trh pořád ještě v šoku z té hospodářské krize, takže bylo vůbec složité získat nějaké zakázky, ale potom se to začínalo zlepšovat. Ve výrobě a v temporary staff, což je jako obrovský miliardový trh náboru, tak tam se to projevilo v tom, že výroby byly opatrný. Snižoval se počet lidí do výroby a nedělaly se vlastně tak velké zakázky, byly opatrnější. Protože výroby se pomalu rozjížděly, vzpamatovali se z toho. V permanent placement to bylo podobný, hodně lidí bylo volných na trhu- buď práci neměli, nebo hledali a tak dále, bylo dost aktivních uchazečů. To znamená, firmy si řekly okay, pořád nemáme čas na to se probírat těmi stovkami reakcí, co chodí, ale zase musíme šetřit peníze, už nemůžeme tak vyhazovat peníze, protože máme šok z té krize, takže radši se tomu bude věnovat nějaká interní náborářka, personalista, než abysme to dávali ven a platili nějakou odměnu. Od toho roku 2013, 2014 začal takový boom interního náboru, náboráře, recruitera, člověk, co dělá jenom nábor, přemýšlí o náboru, má dělat pohovory, má přemýšlet jak právě získat ty lidi, protože už to není jen o napsání inzerátu. Tak to byl právě ten boom 2014,2015, kdy vlastně se trh začal zlepšovat a firma najednou už nepotřebovala agenturu na to, aby jim probírala životopisy, ale těch životopisů bylo míň a míň, těch reakcí bylo míň a míň, takže spíš to bylo aha okay, ten koláč těch aktivních se nám smršťuje.

Asi myslím nic zásadního. Já myslím, že nás může ovlivnit pokud by přišla zase nějaká krize, hodně se o tom mluví, ale tak ekonomice se daří zatím. U nás je to vlastně tak, že si hledáme tu vlastní cestu.

6. Obecně si myslím, že díky větší historii v zahraničí, kde když se řekne executive search, tak už to má nějakou konotaci, někdo si něco představí. U nás to spojení není tak silný. Takže my když řekneme: tohle je executive search, takhle se dělá zakázkový nábor, tak se tak prostě bude dělat. Kdybysme byli v Anglii, tak bysme tam měli ty vzory, možná by nás to víc formovalo a možná by nás pod křídla vzala nějaká zkušená headhuntingová kancelář a řekla by: vy jste dobří, máte talent, co byste tady zakládali něco, tady prostě máme klienty a jedem. Možná bysme dneska byli jen manažeři v nějaké větší agentuře. Tím, že nám to tady chybělo, tak si to vlastně děláme po svém. My se moc neinspirujeme v zahraničí, ale víme třeba, že když se v zahraničí řekne executive search, tak je to skoro výhradně spojený s náborem vysokých manažerů v nějakém režimu, kterej je zase trošičku jinej, než máme my. I to bylo jednou z našich vizí, že jsme řekli: dívejte, na dnešním trhu, tak , jak ten trh vypadá, tak ten servis, co poskytují v zahraničí zahraniční agentury, který prostě lítaj za kandidátama přes půl planety na pohovor. Naopak kandidátovi zaplatí letenku přes půl planety, když letí na pohovor ke klientovi, je to opravdu takové svádění ve velkém, kde je hodně péče kolem toho. Ale říká se, že aby si to ta firma mohla dovolit, tak tohle může nabídnout jen pro top top manažery, kde to bude stát statisíce liber a ten člověk jim má něco přinést. U nás, my jsme si řekli okay, na tohle jsme malej trh, na koho tady budem dělat dojem. Naopak, pojďme zasáhnout vrstvy, kde executive search nebyl vůbec běžnej. Takže I klidně pro tu účetní uděláme tenhle servis, protože pro tu firmu, ten generální manažer je bude pálit rozhodně míň než ta účetní, na které to stojí. My jsme se inspirovali spíš tou historií a co nás mohlo inspirovat byla ta prestiž, co to má v zahraničí.
7. U nás, my máme tu výhodu, že tím, že jsme malí, tak nám stačí málo, když to tak řeknu a my potřebujeme edukovaného klienty, který to pochopí a který si nás najde, protože řekne: toto hledám. Kolem nás se dějí nějaký makroekonomický věci, agentury se dívají, jak vypadá počet pozic, nebo roste a kolik vydělali stamiliónů, a to jde mimo nás. Protože říkám, oni to dělají na statistiku. Když pošlete 100 životopisů tak statisticky, i kdybyste o náboru nic nevěděla, tak statisticky 7 lidí umístíte. Tímhle způsobem to může dělat každej. A my tím, že děláme na malém písečku a vždycky pro nás bylo hlavní, abysme měli úspěšnost, abysme obsadili co nejvíc pozic vůči těm, který vezmeme. A když jich vezme 10 za rok, tak ať je jich prostě 8,9 obsazených. Když to bude prostě 30, tak zase stejný poměr. Proto takový ty velký trendy, o kterých můžou mluvit agentury, tak se nás úplně netýkají. My pořád, už v tom roce 2016, I v tom roce 2014, když jsme začali pracovat na freelance, tak tím, že jsme si vybrali těžký segment- IT, manažery a tak dál, tak v tom našem segmentu byla vždycky rekordně nízká nezaměstnanost a neexistovala vlastně nezaměstnanost. To znamená, že když mi někdo řekne: vy to máte teďka dobrý, protože firmy se teďka můžou zbláznit, aby měli lidi, takže určitě vám cpou peníze horem spodem, tak mu povím jako: v tom, co my hledáme, nikdy nebyli volní lidi. Takže i v roce x, když jsme chtěli něco dělat, tak inzerát nám nepomohl, vlastně nemůžu říct, jestli je to dobře, nebo

špatně, protože mi pořád žijeme v nějaké části, kde je prostě nedostatek těch lidí a musíme to dělat takhle aktivně. Ten extrémní pól toho trhu, tedy ta rekordně nízká nezaměstnanost, je něco, co jenom i ten trh tam venku vidí, jak my to vlastně vnímáme celou dobu. Pro nás se tady v tom ohledu nic neměnilo. Firmy jsou dneska opravdu dohnány do toho extrému, kdy se všechno staví okolo toho kandidáta a snaží se ho přilákat, zaujmout a skoro až si vybírá ten člověk, než ta firma. Ale je to vlastně na jednu stranu pochopitelný a je to dobře. To, že máte volnou pozici najednou nikoho nezajímá, ten trh se otočil.

8. Odpověď viz. Otázka č. 7
9. O LinkedInu, to si myslím, že to je opravdu must. O LinkedInu už se vůbec bavit nemusíme, tam je to spíš o tom, stále se vylepšují a zlepšují techniky, jak sbírat digitální data lidí, kteří jsou v onlinu. Hodně se nám přesunul ten nábor do onlinu, a není to díky inzerátům a portálům, ale je to díky sociálním sítím a oslovování vlastně na nich. To znamená tím trendem rozhodně je pracovat se sociálními sítěmi, nečekat vlastně na reakci toho člověka, ale s tou pracovní nabídkou jít za tím cílovým člověkem. Hodně se taky mluví o firemních kulturách, to je spíš otázka na firmy než personální agentury, ale je to spojený s nábořem, kdy čím víc si vybírá ten člověk, který tu práci nehledá, tak se hledají ty motivy, na základě kterých on si vybírá. A zjistili, že třeba u manažerů a naopak u mladých lidí, tak ačkoliv je to opačné spektrum, protože tohle jsou senioři a tohle junioři, tak tohle opačné spektrum potkává v motivaci. Protože mladý člověk vám řekne: peníze pro mě nejsou zas tak důležitý, ale když už nastoupím do nějaké práce, tak mi to musí dávat smysl, musí tam být nějaký přesah, musí to být dobrý produkt, musím se s tím třeba ztotožnit, musí mě bavit se o tom bavit mezi svejma kamarádama, abych mohl říct: jo, dělám tady prostě v nějaký firmě, co vyvíjí appku a dělá tohle, tohle a tohle. Samozřejmě, že ono jak člověk jde tím spektrem, přes nějakýho třeba toho specialistu nebo střední management, tak tady začne řešit jiné otázky a samozřejmě rodina, náklady a podobně. Takže vlastně klidně vezme i práci, která ho zas tak nebaví, ale která je třeba dobře placená, nebo se dostane na nějakou pozici. No a postupem času, jak se z něho stává ten manažer, tak už bere 120, 130, 150 tisíc a pak najednou, když se ho zeptáte: dívejte se, jestli tam budu mít 80, 90, 100 tisíc, já už jsem bral, mám koupený toto všechno, je mi to jedno. Já chci nějakou firmu, která bude dělat něco, co bude dávat smysl. Takže tyhle opačný spektra mají podobnou motivaci. No a umět je zaujmout a jít naproti tou nabídkou, ukazovat vlastně práci v těchhle silnejch bodech, tak to je úkol třeba těch nových portálů, který nesázejí na inzerát konkrétní nabídky, ale firmy firemní kultury. Tak to je třeba taky takový trend, který vidíme. Obecně bych řekl, že dneska trend je možná ta rozmanitost. Protože dřív ty firmy vlastně ten nábor neřešili nijak a občas vyhodili inzerát. Takže trendem bylo přejít z novin na internet. Pak se to posunulo směrem k personálním agenturám, to mohl být nějaký trend, využívat externího člověka, který vám vytřídí ty stovky životopisů. Potom byl trend: dívejte se, agentury jsou drahý a vlastně moc nám toho nenabídnou, potřebujeme někoho, kdo za nás bude kopat, vybudujeme interní tým. Takže interní nábor, samostatný náborář, to byl trend. Pak se zjistilo, že samostatný náborář je taky jenom člověk a nevyřeší vlastně všechno a že těch lidí stále a stále ubývá a že i když je ten náborář bude

oslovovat s nabídkou a ta firma nebude zajímavá, nebude umět se prodat, tak vlastně se to nepodaří. A tak začal být trend HR marketing, na to se napojil branding. A dneska, my říkáme, že moderní nábor firma má mít prostě spektrum. Musí mít kariérní stránky, benefity atd. samozřejmě, dle standartu té firmy. Co se týká náborů, tak určitě kariérní stránky, inzerce na portálech, který samozřejmě dávají smysl. Rozhodně nějaký profil na právě portálu firemních kultur, být vidět. Rozhodně mít nějakou personální agenturu, která vás zná a může po vás občas hodit nějaký životopis, v případě potřeby, tak mít nějakého headhuntera, který vám vytáhne trn z paty u nějaké těžké pozice. A je to prostě celé spektrum. Je toho teďka strašně moc a to si myslím, že takhle ta firma může přežít na trhu, kde je takhle rekordně nízká nezaměstnanost.

Společnost X

1. Co já si pamatuju, když jsem studovala andrago-personální řízení na filozofické fakultě, což je už dávno, tak na tý škole jsem vůbec neměla povědomí o tom, že existují nějaký personální agentury. Upřímně, ani dneska se ty studenti HR nedozví, že existují nějaký personální agentury. Ale já jsem vlastně kolem roku 1998 trošku dostala na ten trh, spolupracovala jsem s takovou malou personálkou a v té době jsem poprvý slyšela o nějakých personálkách. Pak jsem se samozřejmě dostala do toho businessu. Začátek personálních agentur já si moc nepamatuju, ale až teprve potom, co jsem v tom businessu pracovala, pracovala jsem pro jednu nadnárodní personální agenturu, tak vím, kde vznikla tahle agentura. Dále jsem pracovala i pro jiné nadnárodní agentury. Hrozně se ten trh vyvíjí. Personálky se skupovaly, prodávaly naopak, vznikaly různý konglomeráty. Ty odkupy a prodeje jsou běžný, zvlášť když vám přijde na český trh firma, například jedna nadnárodní společnost, v roce 2008, kdy byla krize a prostě někde na regionu koupili jinou firmu, rodinnou a najednou se to rebrandovala. Takže od té chvíle jsem začala vnímat ty velký firmy. Uvolnění režimu muselo být největším popudem pro to, aby vzniklo vůbec nějaký podnikání.
2. Naše společnost je britská, ale firma když uvažuje, že půjde do jinýho regionu, tak je to o tom, že tam má nějakýho zákazníka, což byl náš důvod. Měli jsme tu jednoho velikánskýho zákazníka, pro kterýho jsme potřebovali nastaffovat jedno velký IT shared center. Takže to byl jeden velký důvod. Jezdili sem Angličani každý tejdén a tady se nabralo pár lidí a začínalo se v pěti a stavěla se ta agentura, která postupem času rostla.
3. Vznikli jsme v roce 1999.
4. Máme okolo 150- 160 zaměstnanců. V rámci dočasného přidělení se jednalo o 250 nových temp nástupů za rok. V permanent placementu pak 1200 dosazených kandidátů. Dosazujeme je skrz segment. Jsou to i malý společnosti. Ale je to hodně o tom, že s korporátama nemáte tak dobrou cenu, i když to už se taky dost změnilo s ohledem na nedostatek lidí, jsou ochotni si zaplatit více. Velkých korporátů je míň, těch malých firem je míň, takže je to spíš ten střed. Ten je nejvíc flexibilní. Spíš máme profesionální pozice. Zabýváme se i temporary placementem, ale primárně děláme jen bílý límečky. To znamená kancelářský lidi. I když všichni kancelářští nejsou, protože třeba v rámci inženýringu jsou tam různý inženýringový profily, který chodí do výroby. V ČR

máme 10 specializací, ale jelikož jsme britský, tak těch specializací máme víc. Naše odlišnost na trhu je, že máme specializovaný divize: accountancy & finance, sales marketing- retail, takže prodavačky, store manažeři, logistika (tu máme nově od letošního fiskálního roku), business services se zaměřením na shared service centra, zákaznický centra, kde se zajišťují různé procesy, často se jedná o bilingvní role, administrativní činnosti, life sciences, spolupráce v rámci horeca segmentu, office professionals, constructions property, IT- největší naše divize, inženýring. Tady ty divize primárně dělají permanent recruitment bílých límečků. Mimo to máme i službu dočasného přidělení, která funguje ve stejných specializacích, ale asi nejčastější jsou finance, office professionals, sales marketing, IT-ale spíš support a business services.

5. Po té krizi se to všechno zvedal, takže to šlo a v těch letech 2010- 2015 byl signifikantní nárůst. Co se krize týče, já jsem vždycky pracovala v temporary, takže nás krize zase tolik nezasáhla. Protože v okamžiku, kdy máte headcount freeze na permanent recruitment, tak ten klient ty lidi potřebuje a samozřejmě třeba byly už nižší marže, nebylo to takový, jako v tom období předtím, ale pořád ten business nějakým způsobem kontinuálně mohl růst. Ne v nějakých double digits, ale alespoň v nějakým malým poměru to rostlo. Musíme říct, že v naší společnosti začalo temporary placement, dočasné přidělení, až někdy v tom roce 2014. Do té doby vlastně firma dělala jen permanent placement. V tom roce 2008 ta krize dopadla na všechny. Bylo to těžký sehnat nového klienta, dostat dobré podmínky, takže konzultanti se strašně nadřeli na tom, aby si udělali nějaký fees a měli nějaký odměny. Bylo to vyloženě o tom, že to byl klientsky řízený trh, člověk si ho musel opravdu urvat, přesvědčit ho, že s ním to má tu cenu dělat. Musel být opravdu doručen kandidát podle představ toho klienta. To už my dávno nejsme na tomhle trhu, my jsme na trhu, který je řízený kandidáty. Takže pro nás už dávno to není o tom, že dáváme nejlepšího kandidáta klientovi, protože ti kandidáti už dávno nejsou. To se změnilo tak možná rok a půl, dva roky zpátky tam už byly ty náznaky. To je ten extrémní boom, extrémní poptávka po lidech. V současné době je pořád ten rozdíl znát. Poznáte to nejpozději na tom, kolik máme volných pracovních míst a kolik nezaměstnaných. A to už máme od loňského roku v nepoměru. Už máme daleko víc volných pracovních pozic, než nezaměstnaných. Pro nás to primárně na té práci znamená to, že už dávno neprezentujeme klientovi 100, nebo 80% fit kandidáta, ale třeba jenom 60,70% a řešíme s nima, že si ty lidi musí prostě dovzdělat, a nebo je to o tom, že prostě budeme muset oslovovat kandidáty, což už i nyní děláme, kteří již někde pracují. Je to headhunt, je to oslovování kandidátů napřímo, kteří jsou zaměstnaní, většina našich kandidátů pracuje. Tím pádem se ale prodlužuje délka toho, než ten kandidát může nastoupit. My a pak i ten klient ho musí přesvědčit. Musí to být o tom se ptát, co ten kandidát chce, proč by změnil a jestli ta pozice a jestli ta pozice, nebo víc pozic, kterou pro něj máme, je to, co splňuje to, co on očekává od své budoucí kariéry. Takže daleko víc se dostává ten recruiter, ten náborář, do té role, že je opravdu konzultant. Probírá a radí, je to takový průvodce toho kandidáta, aby si kandidát uvědomil co má, jestli v tom spokojený, co vlastně chce a aby zjistil, jestli mu to nabídne současná práce a nebo třeba ta práce, co my mu nabízíme a ten klient mu může nabídnout. Kandidáti si taky uvědomili, že hezká značka neznamena, že je to firma pro ně. S tím relativním mládím na trhu, který má úplně jiné představy o tom, co znamená pracovat, tak je to postavený

na tom, že všichni chtějí pracovat ve startupu, ale pak zjistějí, že tam nic není nastavený. Kandidáti nechtějí pracovat ve velké korporaci, protože tam nic nemůžou ovlivnit, ale pak přesně půjdou do startupu, kde nic nemůžou udělat, protože nic není nastavený a oni nemají tu zkušenosti. Je to vždycky o tom, aby si to ti kandidáti zažili. I ty požadavky, nelze to samozřejmě generalizovat, ale worklife balance je téma, který každý vypustí z pusu a je potřeba zjistit, co to znamená. Požadavky od kandidátů jsou často přehnaný, nereálný, ale je to o tom, že ten konzultant s nimi musí tyhle ty věci otevřít a oni si pak musí zvážít. Obecně je to tak, že současní studenti, určitě je tam větší počet z nich, kteří nemuseli při studiích pracovat, protože jejich rodiče už si mohli dovolit je zabezpečít. Pak je to ale hrozný problém takového studenta někam nabídnout, protože on nemá žádný pracovní návyk, zkušenost, takže pro ty klienty je to nejistá sázka. Klient vždycky dává přednost těm s nějakou zkušeností při studiu. Stačí i něco málo. Klienti požadují základní věci. Vemte si to, ten trh se otevřel. A ti mladí můžou kdykoliv kamkoliv vycestovat. Ale tenhle přístup znamená, že já někam nastoupím, nelíbí se mi tam, tak řeknu ahoj, já odjíždím do Austrálie, na shledanou. Chtějí chodit do práce, vydělat si na ty svoje koníčky. Nelze generalizovat, ale je to určitý charakteristický rys určité skupiny. Tím, že nám i klesá počet absolventů, je to nějaký znatelnější trend, se kterým ale zaměstnavatelé budou muset vypořádat. S určitým věkem se to pak samozřejmě mění. Najednou mají byt, hypotéku, partnera, děti a už se jim totálně mění svět. Už jsem na takových těch základech, aby ten člověk zvládnul, měl nějaký pracovní návyky, pracovní morálku. Ty dovednosti tam vždycky hrají podstatnou roli. Peníze jsou stále důležitým motivátorem. Ale když jsme si dělali různé průzkumy, tak to není už tak že jsou na prvním místě. Ten kariérní rozvoj tam a pak flexibilita v různých jejích podobách (home office, možnost odejít z práce dřív apod.). 2012-2013 od ledna začalo platit, že nemůžeme přidělovat invalidy, že nám zakázali nějaký cizince, ale jiný nám zase povolili. Legislativa je pro nás strašně klíčová. 2004 nás neovlivnil, protože v té době jsme agenturní zaměstnávání nedělali. Ten boom u nás začal 2015 a bylo to v reakci na to, co my jako společnost děláme v zahraničí. My jsme chtěli zlepšit ten svůj business mix, abysme nezáviseli jen na permanent placementu. Protože když přijde krize, tak to hitne jenom permanent placement, ale máme to temporary placement, a pak rok na to jsme přibrali ten kontrakting. Abysme nebyli závislí jen na jedné noze a měli, až nám ta jedna podklesne, ještě další dvě, na kterých můžeme stát. Abysme v případě nějaký krize úplně neupadli.

6. Myslím si, že asi jo, ale zase moc toho o tom zase extra nevím, do minulosti jsem nikdy v tomhle moc nepátrala. Myslím si, že předtím tady ten svobodný business v tomhle ohledu nebyl vůbec. Ale samozřejmě s tím otevřením se otevřel trh všem možným službám a najednou ty firmy byly ochotný za ty služby zaplatit. Na začátku to asi bylo dost těžký, protože tady bylo zakořeněný, že si všechno zvládneme udělat sami v rámci podniku. Ale postupně, ta doba tam samozřejmě musela dospět a outsourcovat nějakou službu, nedělat si to inhouse, na to si taky museli ti manažeři trošku přijít.
7. Trh je aktuálně řízený jenom kandidátama, to trvá od roku 2017,2018. Firmy změnily odměňování, navýšily extrémně mzdy. To, co za to ale dostaly nebylo to, co vydaly. Dle našich

platových průzkumů jde vidět, v roce 2017, extrémní nárůst mezd. Někde se to dotklo ještě 2018. Absolventa jsem před 4 rokama nabírali a chtěl 20, nedej bože 25 tisíc, tak to byl standard, nic neuměl a chtěl někde začít. A dneska? 30-35 tisíc a IT začínají až někde 45-50 tisíc. A to jsou lidi, kteří třeba nemají žádnou praxi, u těch IT si programují, něco umí. Ale stejně, ten rozdíl 20 a 35 tisíc, to je 15 tisíc rozdíl za 2 roky. To je skoro dvojnásobek. Na jednu stranu je to dobře, my se potřebujeme srovnat s tím západním světem a my tu máme opravdu kvalifikovanou pracovní sílu. Je dobře, že mzdy vyrostly, vyrostly náklady na bydlení, na stravu. Samozřejmě co nás jako stát trápí je snížení té produktivity práce, vyrostly nám mzdy, produktivita se nezvedla. Teď už firmy nespěchají tolik, už nechtějí za každou cenu přeplácat kandidáty. Jsme za tím bodem, řekněme 2018, přelom 2019. V našich salary guidech zaznamenáváme, v některých segmentech, se ten růst platů zastavil. Ale zastavil se tak, že když ta firma opravdu stojí o klíčovou roli, tak mu dokáže ty peníze zvednout, ale je to výběrový. Už to dávno nebylo plošný, jako třeba v roce 2017 a 2018. Za prvé se nám snížila porodnost, teďka jsou slabší ročníky. Klesají počty absolventů středních a vysokých škol, vysoké školy jenom klesají. A my nejsme otevřený zahraničním pracovníkům, jen jim tu házíme klacky pod nohy, když je to mimo EU. V rámci EU samozřejmě ne.

8. Odpověď viz Otázka č. 5
9. Trend v oblasti personálních agentur je tady dlouhodobě, jen teď možná nabírá trochu na obrátkách, a to jsou různé typy komplexních služeb. Například to je recruitment process outsourcing, kdy vlastně ta firma outsourcuje celý ten proces, má nějakýho člověka, kterej za ten proces zodpovídá, je často u nich ve firmě. Ta firma vám dodá třeba i systém na trackování kandidátů, nebo ho propojí s tou firmou. Je to o nějakým exkluzivním řízení toho náboru po nějakou konkrétní dobu. Pak samozřejmě věřím, že sem daleko víc přijde něco, čemu se říká manage service provision, zastřešení všech vendorů, všech dodavatelů služeb, který můžou být třeba jak v recruitmentu, tak contracting, nebo taky temporary. To znamená, že máte jednoho master vendora, který řídí ostatní dodavatele a ten vám zajistí to, že tady budete mít firmu, která bude řídit a nabírat kontraktory, nebo nabírat permový pozice, nebo temporary zaměstnance a starat se o to. A ten hlavní vendor v rámci toho kontraktingu, i v rámci těch agentur, má třeba možnost snížit náklady tomu koncovému uživateli. Ten celý význam je mít jednoho dodavatele, který nám to celý zastřeší, pohlídá smluvní vztahy a který mi třeba vyjedná i lepší ceny. Já tak nemusím jednat se sedmnácti různými agenturama, protože ztrácím přehled. Nejvíce je, že máte jasnou komunikaci směrem k dodavateli a od dodavatele. To znamená, že manažer ví, že když potřebuje nabírat, tak ten proces funguje takhle a takhle. U těchto velkých projektů máte většinou i systémy, přes který jdou ty requesty, ty musí někdo schválit, než to přijde někam jím. Pak tam máte i deadlines, tohle se musí stihnout do tolika dní, aby to další pak mohl taky rozložit do tolika dnů. Je to všechno řízený, propojený, do kontrolovatelný, proto by tam měla být ta zvýšená efektivita. Celkově trendem je prostě outsourcing, kdy dodavatel zodpovídá za výsledek té služby podle představ toho zákazníka. Je to i o tom, že najednou tady na těžkém kandidátsky řízeném trhu potřebujete nabrat 15 lidí za 3 měsíce, těžký profily, kandidátů s angličtinou a

francouzštinou, který na tom trhu třeba nejsou a vy byste si na tom v té firmě vylámala zuby. Další věc je, že recruiter ve firmě často nedělá jenom recruitment. Kdežto u nás je to core business. Děláme jenom to. Nevím, jestli si firmy výhodnost outsourcingu často uvědomují, někdy jo, někdy ne, ne všichni lidi v tom procesu, ale je to tak. Automatizace je určitě důležitá, protože všechny naše systémy fungují, na našich stránkách máme chatbota. Náš systém je chytrý a už i docela dlouho. My dávno v rámci našeho interního vyhledávacího systému kandidátskýho máme vyhledávání podle klíčových slov, což vím, že u většiny firem byl velký problém. Máme to propojený s LinkedInem. Neustále vyvíjíme lepší a lepší způsoby hledání. Protože ten search engine je pro nás nejdůležitější. Takže jak co nejlíp vyhledat v té databázi ty lidi, který hledáme. Někde je tam máme zakódovaný. Ale i propojování. V našem systému děláme inzerce a jenom řekneme, že jí chceme zveřejnit na našich stránkách a na jobsech a zveřejníme jí tam. Online inzerce je taky hodně důležitá. Sociální sítě, s těma pracujeme poměrně často. Facebook, Instagram (ten spíš pro nábor k nám), LinkedIn.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Tereza Havelková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Personální agentury a trh práce		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	80		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem této práce jsou personální agentury a trhu práce. Cílem práce je vyznačit vývojové fáze personálních agentur v období od roku 1989 - 2019, tyto fáze porovnat a vyznačit významné milníky a události v těchto fázích ve vztahu k trhu práce. K tomu práce zkoumá podrobněji také dění na trhu práce z hlediska míry nezaměstnanosti a významných událostí, ke kterým následně vztahuje vývoj personálních agentur. V rámci praktické části práce je jako výzkumné šetření aplikována metoda polostrukturovaného rozhovoru s personálními</p>		

	agenturami. Cílem je zjistit významné události v rámci jejich vývoje a zhodnotit, zda teoretická východiska odpovídají výsledkům z praxe.
KLÍČOVÁ SLOVA	Personální agentury, recruitment, agenturní zaměstnávání, nezaměstnanost, headhunting, technologie, změny na trhu práce

ANNOTATION

AUTHOR	Tereza Havelková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Personnel agencies and labor market		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	80		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		

<p>SUMMARY</p>	<p>This thesis presents the personnel agencies and czech labor market. The aim of this theses is to define the development stages of these agencies in between the years 1989 – 2019, compare them and present the key milestones in their relation to the labor market. The focus is also on the labor market itself, mapping the evolution of the market from the perspective of the unemployment as the key factor and other significant situations happening on the market. The selected research method has been semi-structured interview applied among various personnal agencies. The aim is to get their point of view of the evolution of the personnel agencies and to compare the theoretical results with the practical ones.</p>
<p>KEY WORDS</p>	<p>Personnel agencies, recruitment, pernament placement, temporary placement, headhunting, unemployment, technologies, changes on the labor market</p>