

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ

PREZENČNÍ STUDIUM

2015–2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Oleksandr Bilan

Personální agentura, její Působení a Rozvoj

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce:

Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER

FULL-TIME STUDY

2015–2018

DIPLOMA THESIS

Oleksandr Bilan

Personal Agency, its Scope and Development

Prague 2018

Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne:

Oleksandr Bilan

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé magisterské práce Prof. Ing. Václavu Skurovci, CSc. za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé práce, a motivaci, kterou mi celou dobu dodával.

Anotace:

Tato závěrečná práce se zaměřuje na problematiku nábory nových zaměstnanců personálními agenturami. Na jednu stranu společnosti definují často nepřiměřené požadavky na nové pracovníky, na straně druhé se snaží minimalizovat své náklady. Kandidáti na nabízené pozice se oproti potenciálním zaměstnavatelům snaží získat finanční ohodnocení dle jejich představ. Druhým problémem, se kterým se musí personální agentury muset potýkat je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Hlavním cílem práce je analyzovat problémy kterým organizace čelí a metody nábory zaměstnanců a optimalizovat nábor inovativním řešením. Možné řešení edukace pracovníků má mnoho pozitiv, avšak i negativně, a proto je potřeba toto navržené řešení analyzovat hlouběji.

Klíčová slova: personální agentura, nábor, metody, nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla, portfolio agentur

Annotation:

This final thesis focuses on the recruitment of new worker by staffing agencies. On the one hand, companies often propose unreasonable demands for new workers, while on the other they try to minimize their costs. Candidates for the offered positions are seeking financial gains from potential employers according to their ideas. The second problem faced by the staffing agencies is the lack of a skilled workforce. The main objective of the thesis is to analyze the problems faced by organizations in the recruitment methods and to optimize recruitment with an innovative solution. Possible solution may lie in employee training. This proposal has many positive but also negative aspects, so it is necessary to analyze this solution deeply.

Key words: staffing agency, recruitment, methods, insufficiently skilled workforce, agency portfolio

Obsah

Úvod	9
1. Teoretická část.....	11
1.1. Marketingové strategie – rozvoj	11
1.2. Personalistika	13
1.3. Personální agentura	16
1.4. Formy personální zaměstnání.....	17
1.5. Specifika agenturního zaměstnání	19
1.6. Význam personální práce	20
1.7. Outsourcing personální práce.....	21
1.8. Historie personální agentury	23
1.9. Typy personálních agentur	24
1.9.1. Personální agentury podle velikosti	24
1.9.2. Personální agentury podle zprostředkovaného pracovního poměru	26
1.9.3. Personální agentura podle typu nabízených služeb	27
1.9.4. Personální agentura podle oboru působnosti	28
2. Profil konzultanta	30
3. Nabídka agentur a zisk nových pracovníků.....	32
3.1. Nabídka pro zadavatele.....	32
3.1.1. Nábor nových zaměstnanců.....	33
3.1.2. Zhodnocení mentální způsobilosti kandidátů	36
3.1.3. Head-hunting.....	40
3.1.4. Outsourcing personální práce	42
3.1.5. Outsourcing ostatní personální činnosti	44
3.1.6. Assessment centrum	45
3.1.7. Mzdové poradenství.....	47
3.2. Zisk nových pracovníků	48
3.2.1. Služby úřadu práce.....	49
3.2.2. Tištěná inzerce	50
3.2.3. Internetová inzerce	51
3.2.4. Spolupráce se vzdělávacími zařízeními	53

3.2.5.	Doporučení zaměstnanců	53
3.2.6.	Hlásící se zaměstnanci	54
4.	Kritéria a metody výběru pracovníků	56
4.1.	Třídění žadatelů	57
4.2.	Kritéria pro výběr kandidátů	58
4.3.	Metody výběru	61
4.3.1.	Curriculum Vitae	61
4.3.2.	Dotazníky	62
4.3.3.	Testování	63
4.3.4.	Reference	64
4.3.5.	Pohovor	65
	Závěr	69
	Bibliografie	71

Úvod

Ve většině vyspělých zemí je hlavním ekonomickým odvětvím oblast služeb. Pod tímto pojmem rozumím síť veřejných institucí a společností, které se svým působením podílí na rozvoji a fungování trhu dané země, jeho integrace do regionálních celků a nutno zmínit, že se taktéž podílí na ekonomickém růstu státu. Pro mou práci budou nejdůležitější právě ty společnosti, které se podílí na zajištění běhu ekonomiky tím způsobem, že asistují s náborem nových kvalifikovaných zaměstnanců dle požadavků zadavatele. V České republice (ČR) tuto roli zastávají v oblastní úrovni úřady práce (UP).

Mimo UP, dle Úmluvy 181 Mezinárodní organizace práce, která byla schválena a přijata i Českou republikou, roli UP může zastávat i soukromá agentura. Postavení a role agentur práce se v jednotlivých státech může do určité míry odlišovat; konkrétně v České republice tyto agentury zajišťují informace ohledně poptávaných pozic a zároveň zprostředkovávají práci mezi zadavatelem a žadatelem. Jinými slovy je možné agenturu práce popsat jako pojítko mezi zaměstnavateli a potenciálními zaměstnanci. V ČR mohou uchazeči o zaměstnání využít služeb obou institucí. I přes tento fakt se každý uchazeč musí rozhodnout mezi oběma institucemi, poněvadž jejich nabídka služeb se do určité míry odlišuje. Na jednu stranu se úřady práce orientují na žadatele o zaměstnání, zatímco personální agentura stojí na opačné straně a orientuje se svými službami především na zadavatele. Na druhou stranu se zde personální agentury musí potýkat s představami klientů o jejich působení, jež jsou v mnoha případech odlišné od skutečnosti.

Většina dostupné akademické i neakademické literatury, kterou jsem se zabýval se zaměřuje na hloubkovou analýzu vybrané služby či řešení určitého problému, avšak jsem nedohledal celistvou literaturu, jenž by se zaměřovala na obecné informace o náplni práce a službách personálních agentur. Jak jsem již zmínil výše, agentury mohou být považovány za určitý článek mezi zaměstnavatelem a žadatelem – jejich

působnost je tedy dvousměrná.

Na základě výše zmíněných argumentů, se tato magisterská práce zaměřuje na personální agentury, jejich působení a rozvoj na českém trhu. Hlavním cílem je zmapování problematiky nábory nových zaměstnanců a problematika, které musí čelit zástupci agentury při nábory. Vzhledem k tomu, že s prací v personální agentuře mám několikaleté zkušenosti, budu teoretický pohled doporučený v manuálech konzultovat s realitou, která v mnoha případech bývá velmi odlišná od “návodů”, které doporučují postup, jenž je aplikovatelný pouze za ideální situace, která fakticky neexistuje v reálném světě. Za žádných podmínek neodsuzuju veškeré návrhy – hodlám na nich do určité míry stavět tím způsobem, že se pokusím najít určitý průnik postupu “na papíru” a “v realitě”. Převažujícím metodologickým přístupem je rešerše odborné literatury a publikací věnovaných právě výběru vhodných zaměstnanců pomocí personální agentury. V některé publikace cituji, přenáším jejich myšlenky, stavím na jejich argumentech kontrastuji je se svou dosavadní několikaletou zkušeností z této oblasti.

Má práce je rozčleněna do několika kapitol. První kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu personální agentura a specializace různých agentur. Druhá kapitola se věnuje profilu kandidáta. Následující kapitola se zabývá nabídkou personálních agentur na Českém trhu a získávání nových žadatelů. Následně se zaměřuji na výběr pracovníku, kritéria a metody pro jejich výběr. Poslední kapitola poskytne celkový přehled a shrnutí problematiky při nábory nových zaměstnanců.

V práci se nezabývám pouze funkcí nábory zaměstnanců, ale zaměřuji se i na jiné služby nabízené personální agenturami. Uvádím je především proto, abych poukázal na komplexitu působení agentur a vyzdvihnul jejich diverzifikované portfolium. I přes problematiku nábory zaměstnanců z různých důvodů není v silách personálních agentur a jejich konzultantů zajistit dostatek kvalifikovaných pracovníků, poněvadž v mnoha případech poptávka převyšuje nabídku.

1. Teoretická část

Tato kapitola práce se bude zabývat teoretickým vymezením použitých pojmů a jejich definováním. Hlavním cílem je definovat, jak vnímám dané oblasti a kompetence či závazky, což mi v dalších kapitolách práce zajistí schopnost kvalitní a podložené argumentace dle faktů kontra osobním zkušenostem. Dále se zde zabývám rozčleněním personálních agentur, poněvadž není možné generalizovat a pokud-li chci dosáhnout fakty podložené argumentace, rozděluji personální agentury dle literatury na různé kategorie. Taktéž se zde zabývám prací agentur a vymezuji do jaké míry je personální agentura schopna poskytnout své služby a taktéž v jakých faktech se odlišuje od pracovních úřadů. Dle Jiřího Kleibla do náplně personálních činností patří nepřehledné množství úkolů a jejich plnění je nutné harmonizovat s pracovními schopnostmi jednotlivých pracovníků na dané pozice. Z toho vyplývá, že personální agentura musí mít vymezenou oblast zájmu a posuzování agentur musí být prováděno dle jejich oblasti. Kleibl taktéž poukazuje na fakt, že nový pracovník musí být schopen úspěšně fungovat s kolektivem a z tohoto důvodu je další činností personalistů v některých společnostech odměňování, školení či team-buildingová práce. Tyto a mnoho dalších funkcí, avšak nejsou rutinou všech personalistů a někteří z nich nabízejí pouze omezený servis, což je dalším důkazem nutnosti definice a odlišení různých typů agentur.¹

1.1. Marketingové strategie – rozvoj

Každá společnost má vytyčené určité cíle, avšak k jejich dosažení je nutná specifikace nejvhodnější strategie, která zajistí dosažení daných cílů. Každá společnost, dle svých představ a cílů využívá specifickou strategii, jenž si nastaví. Mezi hlavní strategie každé společnosti patří oblasti marketingu, technologie a zdrojů – nejen finančních,

¹ KLEIBL, J. Metody personální práce. Třetí dotisk prvního vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská 1998., s.8

ale i lidských. Pro realizaci dané strategie je nutné, aby společnost vyvinula podpůrné mechanismy vedoucí k dosažení strategie. Nejvhodnějším přístupem v této oblasti je zaměření se na svou výtěžnou složku a snažit se delegovat neméně důležité, avšak méně profitabilní oblasti mimo společnost.²

Pro žádný podnik, avšak není pouhý finanční rozvoj hlavním cílem. Pro dosažení udržitelného rozvoje musí společnost investovat do svého růstu nejen v oblasti technologie či know-how, ale také v oblasti nových zaměstnanců. Pro velmi úzký segment firem je možné držet se pouze stálých zákazníků se stálými službami – pro rozvoj je nutná inovace a růst. Mezi nejčastější typy strategií vedoucí k růstu společnosti se řadí:

- Pronikání k jiným dodavatelům a odběratelům. Cílem je zde provést analýzu obchodního prostředí a zjistit možnosti následného růstu pomocí expanze do jiných oblastí a náborem nových zaměstnanců, jenž budou schopni tyto role efektivně plnit.
- Rozšiřování skrze dodání nových produktů na nové trhy. Analýzami je společnost schopna zjistit, které trhy jsou rentabilní a v jakých oblastech by byla společnost konkurenceschopná. I zde je nábor nových zaměstnanců základem – zpravidla v nových oblastech je pracovní síla levnější.
- Rozvoj nových produktů na současný trh. Zde může společnost vstoupit na již známý trh s novými produkty, což povede při úspěšné integraci k jejímu růstu. Zde je nutná analýza trhu pro zjištění potřeb a požadavků klientů.
- Diverzifikování svých příjmů pomocí nových produktů na nové trhy. Společnost pronikne do nových oblastí s novými produkty. Ačkoliv je tato možnost růst nejvíce finančně zatěžující, poskytuje také největší možnost růstu.³

² KOTLER, P. Marketing management. 10. Rozšířené vydání. Praha: Grada, edice professional 2001., s.38

³ MOZGA, J.; VÍTEK, M. Strategický marketing. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus 2001, s.14

Pro všechny výše zmíněné formy růstu je nutné, aby společnost investovala do výzkumu a analýzy trhu. Následně bude zapotřebí zajistit novou pracovní sílu, jenž zajistí rozvoj pod zkušeným managementem, který již působí ve firmě po delší dobu. Firmy jsou zakládány se snahou o navýšení svých zisků, avšak personální stránka nejsou vždy hlavní oblastí zájmu. V této fázi se mnoho společností nejčastěji obrací na služby personálních agentur. Agentury jsou schopny dodat na požadované pozice kvalifikované zaměstnance dle požadavků přímo od společností, což vede ke zvýšení efektivity výběru zaměstnanců a snížení nákladů společnosti spojených se zdlouhavými vstupními procesy.

1.2. Personalistika

Oddělení zabývající se personalistikou v každé firmě, která tímto oddělením disponuje patří k jedněm z těch nejdůležitějších. Ve firmě orientované na výkon je zajištění kvalitního a profesionálního personálu předpokladem a taktéž podmínkou pro úspěšně fungování a následný růst firmy. Do určité míry je možné srovnávat personální oddělení společně s manažerskými pozicemi. Manažeři mají na starost vedení firmy, zatímco personální oddělení zajišťují zaměstnance, jenž budou spadat následně pod manažery dle jejich pracovní náplně. Dosažení dobře fungující společnosti je důležité především v dlouhodobém horizontu, a to pomocí integrace nově příchozích zaměstnanců do firmy s ostatním personálem, který se již podílí na rozvoji dané společnosti delší dobu. Pro toto začlenění nových pracovníků by měli zaměstnanci personálních oddělení využít veškeré dostupné metody, které povedou právě v onom dlouhodobém horizontu i k udržení konstantních podmínek spolupráce na pracovišti a udržitelnému rozvoji. Pro dosažení tohoto cíle není nezbytná práce pouze jednoho oddělení, avšak celá společnost, a to včetně vedení firmy musí dosáhnout určité míry synergie, která zajistí dlouhodobé úspěšné fungování lidského faktoru.⁴

⁴ JOUZA, L.; ŽENÍŠKOVÁ, M.; SALAČOVÁ, M.: Agenturní zaměstnávání, s. 38

Volné pozice, jsou zaplněny buď z vnitřních či vnějších zdrojů. Problémem u těch vnitřních je fakt, že se v mnoha případech jedná pouze o přesunutí daných zaměstnanců, kteří v mnoha případech budou vyžadováni na pozicích, které opustili. V rámci jedné firmy je vhodné aktivně se zajímat o vnější zdroje, které jim zajistí pokrytí nedostatku pracovníků či dočasnou absenci. Zaměstnanci z vnějších zdrojů jsou do společnosti dosazeni buď pomocí tištěné či online inzerce. Dalším interaktivním způsobem nábora nových zaměstnanců, který se osvědčil jako efektivní je prostřednictvím personálních agentů, úřadů práce nebo veletrhů pracovních příležitostí, na který velmi často zavítají i čerství absolventi či brzy končící studenti. Právě ti mohou být pro společnost zajímavou posilou, poněvadž jsou schopny si je “formovat” jako zaměstnance již od počátku jejich nástupu a nemusí se potýkat s naučeným chováním a přístupem z jiných společností. Výběr pracovníků na určitou pozici je založen vždy na výběru kandidáta, který splňuje nejvyšší procento, v ideálním případě všechny požadované parametry na požadovanou pracovní pozici.

Získávání pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů obnáší různé výhody i nevýhody. Několik z nich je uvedeno níže.

Vnitřní zdroje:

Výhody:

- Dosavadní znalost zaměstnance pro nové místo
- Znalost uchazeče fungování a běžného režimu firmy
- Minimální počáteční investice na zaučení díky již určité zkušenosti zaměstnance ve firmě na jiné pozici

Nevýhody

- Menší šance možnosti inovace díky externí pracovní síle a jinému pohledu
- Neshody mezi pracovníky ohledně nového místa

Vnější zdroje:

Výhody:

- Širší spektrum potenciálních kandidátů s možností lepší kvalifikace
- Možnost nového pohledu či zkušeností
-

Nevýhody

- Obtížnější posouzení vhodnosti pracovníka na danou pozici
- Delší proces integrace pracovníka než při využití pracovníka z vnitřních zdrojů
- Možné neshody ve firmě ohledně možnosti obsazení daného pracovního místa kvalifikovaným personálem ze společnosti

Při preferenci externích uchazečů zájemci o danou pracovní pozici zašlou do firmy svůj životopis (CV). Po jejich prostudování si personalisty či tým personalistů pozvou vybrané kandidáty osobně. Zde dochází k fázi, kdy je životopis konfrontován s fakty, poněvadž takzvané zkrášlování CV, při kterém uchazeči ve svém životopise do určité míry přikráší některé zkušenosti či praxi jsou častým jevem. Na jednání se mimo jiné probírá i uchazečova představa o pracovní náplni a jeho všeobecná očekávání. Na základě všech poznatků z osobních setkání se vybere nejvhodnější kandidát pro zadanou pozici. S vybraným zaměstnancem je uzavřena pracovní smlouva a poté ve většině firem nastává takzvané “zkušební období” při kterém společnost monitoruje, zdali je pracovník schopen úspěšně a svědomitě vykonávat přidělenou úlohu a zda je schopen hladce fungovat s kolektivem na pracovišti.⁵

⁵ KLEIBL, J. Metody personální práce., s.59

1.3. Personální agentura

Personální agentura je organizace, jenž se zabývá především výběrem zaměstnanců pro zadavatele a služby s tímto spojené. Hlavní odlišnost od UP je nejen již výše zmíněná orientace na zadavatele, ale taktéž fakt, že se jedná o komerční společnost. Tím pádem jejím cílem je zajistit zisk, poněvadž zaměstnanci agentury nepracují ve státní správě, kde jsou výplaty hrazeny státem. Rozdíl ve zdroji mzdy je do určité míry hlavním hnacím motorem pro agentury, zajišťující aktivní snahu v propojování zadavatelů a žadatelů.

Většina agentur nabízí kromě nábory nových zaměstnanců komplexní škálu služeb od personálního a účetního poradenství, přes outsourcing a outplacement přes hodnocení pracovníkových předpokladů pro vykonávání určitých pozic či aktivní vyhledávání talentovaných pracovníků kvalifikovaných na zadané posty až po asistenci s inzercí a přímé oslovení vybraných potenciálních zaměstnanců. Personální agentury získávají práci během výběrových řízení, při kterých firmy zažádají různé agentury o prezentaci svých služeb a demonstrování možností pro firmy. Dalším způsobem je aktivní vyhledávání zaměstnanců z personálních agentur potenciálních klientů, kteří by mohli mít zájem o nabízené služby. Častější formou zisku nového klienta je samotné vyhledávání a následné oslovení vybraných společností. Výhodami najmutí agentury oproti vlastnímu oddělení je především specializace agentury na danou činnost a nutnost aktivní participace za účelem přežití na již velmi globalizovaném trhu. Výhody spočívají především v pravidelném screeningu trhu agenturami, praxí s výběrem vhodných zaměstnanců, a především jejich znalostí nejvhodnějších míst a způsobu nábory potenciálních zaměstnanců. Po výběru kandidáta na danou pozici má firma samotná právo se rozhodnout, jestli kandidát splňuje všechny požadavky a zda její společnost přijme na hledanou pozici.

Pro zaručení kvalitně vykonané práce dle požadavků je nutností, aby zadavatele úzce spolupracovali s agenturou nejen během zaslání požadavku, ale taktéž při výběru jednotlivých kandidátů. Agentury by měly získat a zadavatelé předat co nejpřesnější

informace o kvalitách požadovaného zaměstnance – právě tato úzká spolupráce zajistí zvolení nejvhodnějšího pracovníka, čímž agentura úspěšně splní svou práci a zadavatel dostane jím kandidáta s jím přesně definovanými vlastnostmi. Při využití služeb agentur a nízké spolupráci mezi oběma stranami může dojít k neúmyslné volbě kandidáta, který nesplňuje všechny požadavky, které byly stanoveny. Za předpokladu, že agentura odvedla svou práci svědomitě je zde problémem především nedostatečná komunikace vedoucí k tomuto problému.⁶

Nepsaným pravidlem, které avšak není vždy splněno by mělo být doručení životopisu kandidáta zadavateli poptávky i předání stručného, avšak výstižné analýzy jeho schopností a dosavadních zkušeností se zaměřením především na zdůraznění jeho silných a slabých stránek. Mimo to je pro každého zaměstnavatele mít informace o kandidátově motivaci na dané místo, čímž se dosáhne maximální efektivity výběru pracovníka a předejde se vysoké fluktuaci. Mezi hlavní body motivace patří především informace ohledně důvodů pro zájem o pozici, zařazení do platové kategorie, a především zmínky o představě ohledně spolupráce v budoucnu. Krom služeb pro zadavatele by měla být i samozřejmost poskytnutí dat ohledně potenciálním zaměstnavateli kandidátovi, což by mělo vést k dosažení určitého stupně synergie mezi oběma stranami již od začátku. Samozřejmostí u profesionálních personálních agentur je sdělení výsledku uchazeči o danou pozici a byly mu sděleny zprávy o kontaktu s potenciálními zaměstnavateli.⁷

1.4. Formy personální zaměstnání

Personální agentury se dají dle jimi nabízených služeb se dají rozčlenit do několika kategorií:

- Vyhledávání zaměstnanců pro žadatele či zadavatele . U těchto služeb se ceny za odvedenou práci mohou výrazně lišit – nejčastěji agentury požadují cenu v

⁶ KLEIBL, J. Metody personální práce.. s.18

⁷ Meritum. Personalistika 2006, Wolters Kluwer, Praha: ASPI 2005, s.4

hodnotě tří měsíčních platů. Avšak za předpokladu, že doporučený kandidát na danou pozici nesplní ve zkušební době požadavky firmy a ta se nerozhodne navázat s ním dlouhodobý pracovní vztah, má společnost nárok na návrat celé sumy či její poměrnou část. Období tří měsíců je vymezeno záměrně, poněvadž odpovídá délce zkušební doby, při které je pro společnost snazší rozvázat pracovní vztah.⁸

- Další možností je zaměstnání pro jinou právnickou či fyzickou osobu, jenž práci přiděluje a dohlíží na její výkon. Tímto způsobem zaměstnání se nejčastěji rozumí žádost podniku, kterému personální agentura zajistí pracovníky. Ti však nevstupují do pracovního vztahu přímo se zadavatelem, avšak se zprostředkovatelskou agenturou. V tomto případě za zaměstnance jedná agentura a tím pádem veškeré pracovní podmínky od nárokovaného platové ohodnocení přes nenárokované benefity či jiné nefinanční či finanční ohodnocení se odvíjí od smluvních podmínek mezi klientem samotným a agenturou.⁹
- Poslední možnou formou zaměstnání, kterou zde zmíním je poskytování poradenství a informací v oblasti pracovních příležitostí. Do této kategorie se taktéž řadí kariérní poradenství, audity, jež je agentura schopna vykonat, analýza pracovních předpokladů vybraných či stálých zaměstnanců či personální management.¹⁰ Agentury pro zájemce nabízejí především analýzu žadatelových osobních předpokladů a schopností či dovedností. Na základě výsledků je agentura schopna představit nabídku či oblast vhodnou pro kandidáta. Pro zadavatele je poradenství zaměřeno na přípravu seznamu pracovníků dle požadovaného stupně kvalifikace a charakterních rysů. Personální agentury se v rámci informační činnosti zaměřují na předávání informací potenciálním pracovníkům i zadavatelům o volných pozicích a o

⁸ ŠMÍDA, F.: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha 2007, s. 193, s.73

⁹ JOUZA, L.; ŽENÍŠKOVÁ, M.; SALAČOVÁ, M.: Agenturní zaměstnávání. 1 vyd. Praha 2005, s. 60 - 63

¹⁰ JOUZA, L.; ŽENÍŠKOVÁ, M.; SALAČOVÁ, M.: Agenturní zaměstnávání, s. 60.

pracovnících, kteří splňují požadavky, které byly či stále jsou požadovány.¹¹

K poskytování všech výše míněných služeb musí personální agentura splnit zákonem dané podmínky, čímž získá povolení ke zprostředkování zaměstnání dle § 14 odstavce 3 písmena b). Toto oprávnění je uděleno Ministerstvem práce a sociálních věcí a povoluje agentuře zprostředkovat práci na území České republiky, taktéž pro zaměstnání cizinců na území republiky či ke zprostředkování zaměstnání pro občany do zahraničí.¹²

1.5. Specifika agenturního zaměstnání

Personální agenturou se myslí společnost, jenž zaměstná žadatele tím způsobem, že jej bude přidělovat k výkonu práce k jinému zaměstnavateli.¹³ Tento “přesun” je konán na základě písemného ujednání, kterým je pokyn o dočasném přesunu pracovníka k jinému zaměstnavateli. Tato dohoda však může trvat maximálně 12 kalendářních měsíců. Po uplynutí této lhůty může zaměstnanec agentury přidělen k jinému zaměstnanci možnost požádat agenturu o prodloužení doby jeho práce vykonávané pro jiného zaměstnavatele.

Mimo ujednání mezi agenturou a zaměstnancem je další dohoda ujednána mezi agenturou a společností, jenž využívá jejich služeb – zde se jedná o dohodu o dočasném přidělení mezi uživatelem a agenturou. Uživatel má na stanovenou dobu přiděleného zaměstnance agentury, organizuje jeho výkon práce, řídí jeho činnost, podílí se na zajištění pracovních podmínek a má povinnost zajistit bezpečné podmínky pro výkon práce. Výhodou pro zaměstnance je fakt, že musí mít zajištěny stejné platové podmínky, které jsou zaručeny stálým zaměstnancům společnosti. Dle

¹¹ JOUZA, L.; ŽENÍŠKOVÁ, M.; SALAČOVÁ, M.: Agenturní zaměstnávání, s. 60.

¹² JAKUBKA, J.; HLOUŠKOVÁ P. a kol.: Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem. 6. vyd. Olomouc 2009, s. 399 – 403.

¹³ LEIBLOVÁ Z.: Zákon o zaměstnanosti s komentářem. 5. vyd. Olomouc 2009, s. 49

zákoníku práce, po dobu, po kterou uživatel využívá přiděleného agenturního pracovníka, nesmí proti němu činit žádné právní úkony.¹⁴ Zkrátit či zcela ukončit dočasné přidělení pracovníka smí pouze agentura, což je částečně limitujícím faktorem pro zaměstnavatele, který využívá jejich služeb.

1.6. Význam personální práce

Z pohledu personální práce je jednotlivec považován za pracovní sílu, jenž je pravidelně zapojována krátkodobě či dlouhodobě do pracovního procesu. Mezi nejdůležitější úkony personální práce se řadí hledání nejvhodnějšího spojení jednotlivce a požadovaných pracovních úkolů, optimalizace využití pracovních sil, tvorba pracovních skupin, které jsou nasazovány společně, zajištění rozvoje pracovních schopností zaměstnanců a v neposlední řadě dodržování zákonů upravující pracovní-právní vztah.¹⁵

Personální práce zahrnuje:

- Analýza pracovních pozic a příprava žádostí
- Personální plánování
- Zisk nových pracovníků
- Pravidelné hodnocení a odměňování pracovníků
- Přidělování pracovníků
- Vzdělávání a růst pracovníků
- Udržování vztahů a péče o pracovníky¹⁶

¹⁴ JAKUBKA, J.; HLOUŠKOVÁ P. a kol.: Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády, s.400.

¹⁵ KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 15 – 17.

¹⁶ KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách, s. 17 – 19.

Práce personální agentury je v mnoha aspektech, které formují její přístup ovlivněna interní situací ve společnosti, představou o řízení lidských zdrojů a mnoha dalšími aspekty. Důležité jsou i aktivity společnosti, která si podala žádost o pracovníky. Aktivity společnosti často značně formují přístup a očekávání. Odlišný přístup lze očekávat od společností zabývajících se výrobou či zpracováním vůči firmám podnikajícím v bankovníctví či finančním sektoru obecně.¹⁷

Personální útvar je v rámci společnosti odpovědný za fungování jednotlivých personálních činností, organizaci a kontrolu, poradenskou činnost a další funkce spojené s náborem nových zaměstnanců. Struktura personálního oddělení jako takového není unifikovaná – odvíjí se od velikosti organizace, rozsahu jejich činností a zaměřením společnosti. Krom personalistů uvnitř oddělení může společnost využít k dosažení co největší časové i odborné efektivity služeb externí najaté síly.¹⁸ Touto najatou silou jsou ve většině případů myšleni odborníci zaměřující se na oblast personální administrativa a všech důležitých úkonů s tím spojených. Taktéž touto silou mohou být poradci z oblastí od řízení lidských zdrojů přes rozvoje lidských zdrojů až po migrační politiku.¹⁹

1.7. Outsourcing personální práce

Proces náborem nových pracovníků může být pro firmu nejen časově, ale i finančně zatěžující. Pro obsazení některých pozic je nutno disponovat kvalitně vyškoleným personálem, který se v problematice vyzná, což je u specializovaných firem často problém. I přes vyšší ceny služeb personálních agentur využití jejich služeb při snaze získat kvalifikovaný personál výrazně sníží náklady. Firma tím pádem nepotřebuje zaměstnávat personalisty, kteří se vyznají v určitých oblastech, čímž se jejich platové ohodnocení v mnoha případech posouvá do vyšších částek. V případech odborných

¹⁷ TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 50.

¹⁸ KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách, s. 32 – 33.

¹⁹ TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách., s. 48.

pozic se od žadatele očekává znalost v oboru, což je problematické dokázat, pokud nejsou přítomni odborníci. Zaměstnavatelé tím pádem pro většinu těchto aktivit mohou použít outsourcing personální činnosti mimo jejich firmu na některou personální agenturu, jenž se danou oblastí zabývá.²⁰

Outsourcing označuje vyčlenění určité činnosti mimo organizační strukturu společnosti. Vyčleněné aktivity převezme jiná společnost, která se zaváže k jejich naplnění k oboustranné spokojenosti.²¹ Mezi hlavní důvody pro outsourcing se řadí především nutnost zaměřit se na výnosnou aktivitu společnosti a zároveň snížit veškeré výdaje na činnosti probíhající mimo strukturu organizace. Potenciální nový zaměstnanec se stále nachází mimo firmu, tím pádem se řadí mezi náklady, jenž se firma snaží snížit. Personální outsourcing zaměstnanců se stal jednou z nejžádanějších činností a tím pádem jednou z hlavních náplní personálních agentur. Tato služba je následně samozřejmě doprovázena nabídkou dalších služeb, jenž agentura poskytuje se snahou zajištění plného servisu pro klienta a zajištění možné spolupráce do budoucna. Těchto služeb využívají především společnosti, které poptávají větší množství méně kvalifikované pracovní síly, a to především pouze na dobu určitou – zpravidla období velkých zakázek.²²

Outsourcing lze vidět i jako strategický krok převedení některých nebo všech činností na externí agentury, což umožní efektivnější využití zdrojů. Majoritní část firem spoléhající se na outsourcing jej využívá pravidelně či příležitostně dle potřeby během sezóny.²³ Pracovníci najatí přes zprostředkovatele jsou ve většině případů najímání na administrativní nebo manuální úkony, jen zřídka je možné setkat se s agenturním pracovníkem zastávající manažerské pozice, avšak ani toto není nereálné. Většina závazků sjednaných přes agenturu jsou delší tři měsíců.²⁴

²⁰ NOVÁČKOVÁ, L.: Jak se v České republice daří HR outsourcingu? s. 24.

²¹ DVOŘÁČEK, J.: Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vyd. Praha 2010, s. 1.

²² NOVÁČKOVÁ, L.: Jak se v České republice daří HR outsourcingu? s. 24.

²³ NOVÁČKOVÁ, L.: Jak se v České republice daří HR outsourcingu? s. 25

²⁴ NOVÁČKOVÁ, L.: Jak se v České republice daří HR outsourcingu? s.25

Koubek tvrdí, že s nárůstem personálních agentur dochází ke zmenšování personálního oddělení v rámci firem. Toto zmenšení však nemá negativní dopad na personální oddělení ani neomezuje jejich pravomoci.²⁵ Místo výběru vhodného zaměstnance, k čemuž nemusí mít tyto oddělení dostatečnou kvalifikaci se jejich zaměření přesunulo na zvolení nejvhodnějšího externího dodavatele těchto služeb. Spolupráce s dodavatelem služeb je zpravidla pro společnost finančně méně náročnější, dodavatel má zároveň z pravidla lepší zkušenosti a odbornost pro zajištění pracovníků na daná pracovní místa a zároveň disponuje znalostí odborné kvalifikace. Externí dodavatel, v tomto případě personální agentura může zajistit efektivnější nábor a přístup k vykonané práci.²⁶

1.8. Historie personální agentury

Od roku 1991, dle zákona č. 1/1991 Sb. o zaměstnanosti mohou na českém trhu v oblasti zajištění práce působit krom státních orgánů (úřady práce) i subjekty soukromé – zpravidla komerční. V té době do České republiky začaly postupně pronikat zahraniční subjekty, které se po pádu komunismu začaly podílet na obnově československé ekonomiky. Přínos nového know-how a jejich investice do české trhu pomohly k nastartování československé ekonomiky a jejímu postupné přechodu ke kapitalistickému režimu. Díky zahraničnímu vlivu začaly vznikat i společnosti se sídlem v ČSR. Avšak agentury práce se v minulém století na trhu neobjevovaly. Jejich začátek se datuje k říjnu 2004, kdy vstoupil do českého právního řádu právě fenomén agentur práce.²⁷

I přes fakt, že agentury práce jako takové existují od roku 2004, určité charakteristiky jsou dohledatelné ještě před uvedením zákona v platnost. Nejednalo se přímo o personální agentury, avšak pokud společnost měla nedostatek práce pro své stále

²⁵ KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách, s. 34

²⁶ KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách, s. 34.

²⁷ JOUZA, L., ŽENÍŠKOVÁ, M., SALAČOVÁ, M. Agenturní zaměstnávání, s.14

zaměstnance, za účelem snížení nákladů preferovala poskytnou své pracovníky jinému zaměstnavateli, který jich neměl dostatek. Tento proces trval až do doby, dokud původní zaměstnavatel pracovníků neměl opětovně dostatečné množství práce, kterou zaměstnal zbývající pracovníky.

V dnešní době celkový počet agentur práce dosahuje zhruba patnácti set.²⁸ Přesné informace ohledně celkového počtu agentur působících na českém trhu jsou dohledatelné na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí.

1.9. Typy personálních agentur

Jak jsem již nastínil dříve, označení personální agentura má velmi širokou definici. Pro objasnění těchto odlišností – ke kterému se vztahuje i problematika s náborem zaměstnanců, poněvadž pro některé obory je těžší zajistit kvalifikované zaměstnance, jenž odpovídají požadavkům zadavatelů. Agentury se liší v mnoha aspektech, který jsou například velikost, portfolio služeb pro klienty a segment trhu, na který se agentura zaměřuje.

1.9.1. Personální agentury podle velikosti

Personální agentury lze rozčlenit dle jejich velikosti. Velikost agentury přináší určitá pozitiva i negativa. V menších personálních agenturách se uchazečům dostane individuálnějšího přístupu, jsou zde více upřesněny žadatelovi specifikace i informace o potenciálním zaměstnavateli, a to vše především díky menšímu množství zátěže od zadavatelů, než je tomu u větších agentur. Malé agentury jsou převážně vlastněné Čechy, existující pouze několik let. Uchazeči zde mají více prostoru pro sebe prezentování a upřesnění veškerých osobních údajů vůči personalistovi, což vede k lepší formulaci uchazečova obrazu. Právě velikost společnosti umožňuje užší spolupráci mezi zaměstnanci agentury a uchazeči, díky čemuž je následná spolupráce

²⁸ KRUTINA, M. a kol. Práce – praktické rady, jak si najít a udržet práci, Český helsinský výbor: Praha, 2005, s.18

a hledání více dle přesných požadavků zadavatelů i pracovníků. Další nespornou výhodou je i lepší znalost svých pracovníků, což zajišťuje vyšší pravděpodobnost zvolení nejvhodnějšího pracovníka pro určitou pozici a zajištění spokojenosti obou stran, nejen zadavatele, ale i zaměstnance. Avšak menší agentury se musí potýkat s určitým problémem, kterým je počet klientů v jejich portfoliu, z čehož vyplývá, že propojení klient – zadavatel může být v některých případech složitější kvůli nedostatku požadovaných pracovních pozic. Jak jsem zmínil na začátku této kapitoly, většinu zde tvoří české agentury, jenž nemají své zástupce v zahraničí, tím pádem nejsou schopni alokovat klienty do zahraničí.

Velké personální agentury disponují nespornou výhodou velkého počtu klientů, tím pádem i vyššího počtu nabídek, oblastí zaměření a taktéž poskytují větší množství služeb pro své klienty. Další nespornou výhodou je vysoká pravděpodobnost poboček či mateřské společnosti v zahraničí, tím pádem i určité pověsti, kterou si společnost musí hájit, díky čemuž jsou očekávány dobré praktiky. Krom výhod čelí velké společnosti taktéž mnoha problémům. Například formálnější prostředí, méně času na interview kandidáta a velmi často neosobní přístup. Kandidáti jsou v mnoha případech posuzováni pouze jako pracovní síla vhodná pro danou pozici. Toto odcizení je však znakem mnoha velkých společností, kde se kvůli vysokému počtu zaměstnanců anonymita promítá na všech místech. Pro zadavatele je, avšak u těchto společností velmi lákavá široká databáze pracovníků, jenž mohou být poskytnuti. Tato široká nabídka však může být posuzována jako určitá nevýhoda, a to především kvůli nižší znalosti kandidátů a méně času na posouzení individuálních požadavků zadavatelů. V některých personálních agenturách dokonce existují kvóty doporučených uchazečů za určité období, což často vede ke snaze doručení stanoveného počtu zaměstnanců na úkor zhodnocení jejich vhodnosti a schopností pro určitou pozici. Tím pádem přicházejí zadavatele o peníze za pracovníky, kteří nevykonávají práci dle očekávaných kvalit a zároveň ztrácí i čas kvůli pomalejšímu tempu před zaučením.

1.9.2. Personální agentury podle zprostředkovaného pracovního poměru

Agentury se zaměřují na různé zajištění různých typů pracovního poměru. Mezi nejčastější formu patří agentury, jenž hledají zaměstnance pro uzavření trvalého pracovního poměru. Při trvalém pracovním poměru je sepsána smlouva mezi uchazečem a společností, která využila personální agenturu k nalezení nového zaměstnance.

Dalším typem jsou agentury specializované na takzvanou “dočasnou pomoc.” Jedná se o formu vztahu, při které je zaměstnanec pracovníkem agentury, má s ní sepsanou smlouvu a je pronajímán jako pracovní síla zaměstnavatelům, jenž takového pracovníka poptávají. Tato služba je nejrozšířenější v období léta, kdy je největší zájem o pracovníky pouze na dobu určitou. Nejčastějšími zaměstnanci jsou zde především studenti.

Posledním typem agentury, kterou zde zmíním jsou zprostředkovatelé, kteří se snaží propojit poptávku po pracovní síle na zahraničním trhu s klienty z místního trhu. Zde je proces mnohem časově zdlouhavější a byrokraticky náročnější z důvodu vyřízení všech administrativních náležitostí spojených s prací jednotlivce mimo Českou republiku. Většina agentur v tomto případě využívá síť vzájemně propojených agentur mezi ČR a zahraničím. Většinou se jedná o manuální práce, z čehož vyplývá, že jsou poptávání méně kvalifikovaní zaměstnanci či studenti, kteří poptávají práci pouze na krátké období – nejčastěji období letních prázdnin. Hlavním úkolem agentur zde není analýza kompetentnosti a předpokladů uchazečů do takové míry jako při zprostředkování práce v rámci státu; agentury zde spíše ověřují žadatelovu historii a sociální situaci, aby zajistili neproblematické pracovníky. Ve své práci tuto kategorii nepopisují, poněvadž problematika zprostředkování práce v zahraničí je odlišná od zprostředkování práce na domácím trhu, kde jsou i požadavky na pracovníka odlišné než při práci v zahraničí.

1.9.3. Personální agentura podle typu nabízených služeb

Mezi nejčastěji využívané služby personálních agentur patří právě outsourcing některých rolí. Díky outsourcingu některých oblastí se agentury začaly specializovat na určité oblasti práce poptávané agenturami, místo snahy o pokrytí celého portfolia, což by bylo v mnoha případech velmi nákladné a vyžadovalo by seskupení mnoha odborníků. Outsourcing sám o sobě je nejčastěji využíván u služby krátkodobého zajištění pracovní síly, tedy té, která je využita pouze v období sezóny nebo při velkých zakázkách, které vyžadují především velké množství manuálních zaměstnanců. Mimo dočasnou pomoc je možné vyčlenit jakoukoliv práci spojenou s personálním oddělením.

Další velmi atraktivní oblastí, která je v mnoha případech outsourcována, avšak ne v takové míře jako dočasní zaměstnanci je takzvaný head-hunting, neboli snaha o zajištění vysoce kvalitní zaměstnanců s odbornou způsobilostí. Agentury, jenž se zaměřují práce na tuto činnost zřídka kdy nabírají množství pracovníků, ale zaměřují se na vyhledávání vhodných kandidátů na dané pozice, kteří přemýšlí o změně práce či by byly motivováni ke změně díky navýšení platové ohodnocení ve společnosti zadavatele poptávky. Pro získání těchto zaměstnanců se nejčastěji využívají různé ročenky, pravidelně se sledují úspěšní manažeři či v dnešní době velmi populární sociální síť Linked-In. V těchto agenturách nejčastěji pracují odborníci v daných oblastech, kteří mají velmi dobře zmapovaný trh a jsou schopni profesionálně posoudit kvalifikaci a schopnosti vybraných kandidátů.²⁹ Tento typ poskytovaných služeb je velmi často využíván velkými či specificky-zaměřenými firmami, jenž dedikují většinu svých prostředků k výdělečné činnosti a preferují outsourcovat tyto aktivity i přes jejich vysoké ceny na vnější subjekty.

Dalším typem agentur jsou ty, které se specializují na poskytování služeb zadavatelům a uchazečům – obvykle v rámci jiné žádané služby. Například v oblasti nábory se jedná o poradenství ohledně efektivního využití zdrojů, motivace uchazeče pro přijetí

²⁹ HRONÍK, F. Jak získat zaměstnání, Motiv: 2005, Praha, s.104

zaměstnání v dané společnosti, způsob ověření kompetentnosti uchazeče o danou profesi. Nejedná se o snahu propagovat své další služby a pokusy o restrukturalizaci firmy, agentury se spíše zaměřují na služby a benefity, které již společnost má ve svém portfoliu, avšak si neuvědomuje či podceňuje význam jejich vyzdvižení pro potenciální zaměstnance.

Mimo jiné jsou společností nabízeny vzdělávací a jiné odborné kurzy, tréninky, teambuildingy či jiné semináře. Ve většině případů se jedná o dodatkové služby, kterými se agentura snaží zajistit plný servis pro své klienty a navázání/udržení dlouhodobého vztahu, ze kterého profitují obě strany. Konkrétně na českém trhu se pohybuje mnoho agentur, které se zaměřují především na osvětu a udržení odborné způsobilosti. Nabídka těchto firem začíná od rekvalifikačních kurzů přes kurzy osobního rozvoje, manažerské kurzy, prezentační dovednosti, finanční či právní základy a mnoho dalších. I přes tuto snahu zajištění co nejlepšího servisu pro klienty je tato činnost do určité míry vyčleněna z běžné pracovní náplně většiny personálních agentur, a proto se jí nebudu věnovat do hloubky.

1.9.4. Personální agentura podle oboru působnosti

Většina agentur je schopna vypořádat se s klienty ze všech oborů. Samozřejmostí tohoto tvrzení je určitá maximální kompetence požadovaných zaměstnanců. Agentury zaměřující se na oslovení manuálních pracovníků vynikají v této oblasti, i přesto jsou schopny rekrutovat manažery či odborné pracovníky. Zde záleží na uvážení jednotlivých společností, které agentury osloví, a zda využijí služeb agentury, která se zaměřuje pouze na daný segment trhu či těch, které se nelimitují oblastí zaměstnání. Význačným rysem bývá v každé agentuře různorodost konzultantů, kteří jsou zaměstnáváni na odlišná pracovní odvětví, aby bylo možné posoudit odbornost žadatelů o zaměstnání. Ve většině případů jedna firma spolupracuje s více konzultanty jedné firmy, což vede k možnosti posouzení několika různých stránek uchazeče, od psychické, přes odbornou až například po sociální.

Agentury specializující se na jednu oblast či velmi úzký segment trhu však nejsou výjimkou. Jedná se především o odborníky pro IT společnosti, obor finančnictví či technicky zaměřené profese, ve kterých je nutná znalost technik pro její vykonávání. Nespornou výhodou těchto agentur je pak větší flexibilita v daném segmentu trhu a kvalitnější posouzení vhodnosti kandidáta na zadanou pozici.

2. Profil konzultanta

V žádném oboru neexistuje profil, který by odpovídal ideálnímu kandidátovi. V každé oblasti trhu existuje mnoho důležitých, někdy nepostradatelných charakterových rysů, které zájemce nesmí postrádat. Existují však určité vlastnosti, které mají pozitivní, některé negativní, vliv na možnost přijetí kandidáta do pracovního poměru.³⁰

Většina hodnocení jednotlivých kandidátů probíhá na základě životopisu a osobního pohovoru mezi kandidátem a konzultantem. Během těchto rozhovorů je úlohou pracovníka agentury zhodnotit, zda se uchazeč shoduje a pokud ano tak do jaké míry, s požadavky zadavatele. Kvůli tomuto by měli být všichni zaměstnanci agentur, kteří jsou součástí osobních jednání, dobrými vyjednavací a komunikátory. Velmi důležitou roli hrají jak analytické, tak i syntetické schopnosti, díky nimž je možné provést určitou analýzu uchazeče a vyvodit závěry o jeho vhodnosti.

V mnoha případech musí být konzultanti, kteří se potýkají často s velmi odlišnými typy lidí, dobrými posluchači s vysokým emočním kvocientem (EQ). Schopnost vcítění se do kandidáta, avšak zároveň se ubránit roli emocí je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro schopnosti vykonávat tuto pozici. Podstatnou vlastností charakteru konzultanta je taktéž kvalita vidět kandidáta z celkového pohledu, na základě jednotlivých zjištění a informací, utvořit si určitou představu o kandidátovi a na základě této představy jsou konzultanti schopni posoudit, zda je pracovník vhodný pro danou pozici.

Výzkumy mezi personálními manažery, by ideální konzultant měl splňovat určité předpoklady. Tyto očekávání, můžu je nazvat i vhodnými zkušenostmi jsou ty vlastnosti, které definovala Šišková ve své práci „Recruitment and Executive search guide.“

³⁰ KUBR, M. a kol. Poradenství pre podnikateľov a manažérov, 2. díl, CAPA: Praha, 1991, s. 498

CHARAKTERISTIKY KONZULTANTŮ	PREFERENCE MANAŽERŮ (%)
vysokoškolák (humanitní směr)	48,6
starší 30-ti let	60
s více než 3-letou praxí	91,7
výborné komunikační schopnosti	80,6
schopnost pochopit firemní kulturu klienta	88,9
vstřícnost	72,7

Obrázek 1: Nejvhodnější vlastnosti konzultantů personálních agentur

Zdroj: ŠIŠKOVÁ, Recruitment and Executive search guide, 2003, s. 91

Avšak tyto vlastnosti jsou těmi ideálními, které jsou zřídka kdy pozorovatelné u mnoha konzultantů. Většina konzultantů jsou čerství absolventi vysokých škol, kteří nemají dostatečné zkušenosti s náborem nových zaměstnanců, avšak vůči dlouholetým konzultantům jsou mnohem levnější. I přes nedostatek zkušeností v oboru a v mnoha případech přes jejich pouze teoretickou znalost posuzují pracovníky. Tito konzultanti jsou i přes možné dobré vnímání a komunikační schopnosti v mnoha případech vnímání jako nedostatečně kvalifikovaní pro výkon dané pozice. Mnoho personalistů hledá konzultanta, který má tah na cíl, do určité míry je obeznámen s problematikou firmy, a především je schopen takzvaně „prodat“ jejich společnost zájemcům o spolupráci.

Díky tomuto faktu je spolupráce mezi jednotlivými firmami a personálními agenturami velmi často závislá na schopnosti konzultanta vyargumentovat si svou pozici a přesvědčit komisi, která jedná o využití služeb agentury o jejich dostatečné kvalifikaci. Díky tomuto faktu se mnoho společností neváže přímo na personální agenturu, ale spíše na určitého konzultanta, se kterým mají již dobré zkušenosti a jsou ochotni změnit agenturu, pokud ji změní i onen zaměstnanec.³¹

³¹ ŠIŠKOVÁ, Recruitment and Executive search guide, 2003, s. 91

3. Nabídka agentur a zisk nových pracovníků

Nabídce služeb personálních agentur jsem se již částečně věnoval v předchozích kapitolách, ale vždy pouze okrajově v rámci diskutovaného tématu. V této kapitole se zaměřím na specifikaci nabídky služeb agentur a forem zisku nových pracovníků, což tvoří hlavní část mé práce, poněvadž se zaměřuji na tuto problematiku, a především na rozdíly mezi teorií a praxí. Dle mnoha metodologických a jiných vzdělávacích příruček je doporučeno poskytovat určité služby a nabírat klienty ve vybraných sektorech pomocí předem daných „regulí.“ Musím podotknout, že z vlastní zkušenosti jsem se mnohokrát přesvědčil, že tyto manuály jsou velmi dobrým zdrojem informací, ale jejich praktické využití je nutno dále rozvíjet, poněvadž v dnešní globalizovaném světě 21. století při neustálém rozpuku moderních technologií a vzdálené komunikace přes internet se nábor nových zaměstnanců zjednodušuje a zároveň se stává i obtížnějším. Jak jsem již zmínil dříve, nabídka personálních agentur se zaměřuje nejen na potenciální zaměstnance, ale především na zadavatele požadavků a dle toho je kapitola rozdělena do dvou částí – první diskutuje nabídku agentur pro zadavatele; druhá část se věnuje možnostem získání nových klientů.

3.1. Nabídka pro zadavatele

V této kapitole se budu věnovat nabídce personálních agentur pro zadavatele poptávky po zaměstnancích. Tato nabídka v této práci bude zahrnovat nábor nových zaměstnanců, hodnocení psychologické způsobilosti jednotlivých kandidátů, head-hunting, outsourcing celkové personální aktivity, outsourcing ostatní personální práce mimo nábor, assessment centra pro výběr vhodných kandidátů dle předem zvolených podmínek, development centrum a mzdové poradenství.

3.1.1. Nábor nových zaměstnanců

Nábor nových členů neboli taktéž „recruitment“ je proces selekce nejvhodnějších kandidátů podle předem daných parametrů klienta. Tyto parametry mohou být během vyhledávání měněny. Agentury využívají inzerce na webových portálech či přímo vlastní databáze pracovníků, kteří by mohli odpovídat požadavkům zadavatele. Jedná se o nejvíce poptávanou službu, která tvoří největší část příjmů jednotlivých personálních agentur. Této možnosti je využíváno, pokud:

- Nedostatek časových možností na provedení náboru samotného – nedostatek času odpovídat na inzeráty, zvat jednotlivé uchazeče na pohovor, třídit CV, vyhradit čas odborníkům, kteří jsou schopni posoudit kvalifikaci žadatelů pro vybranou pozici
- Nezáměr potýkat se s nezáměrem o inzerovanou nabídku, snaha soustředit své síly na výnosnou složku podnikání
- Dlouhodobá neschopnost zajistit si nové pracovníky vlastními silami
- Neznalost způsobu úspěšného náboru kvalifikovaných zaměstnanců
- Využití peněz na inzerci, která může být bezúčelná³²

Výhody outsourcing náboru jsou v mnoha případech zjevné. Tento argument se pokusíme dále podpořit fakty. Milkovich tvrdí, že využití agentur je především úsporou peněz i času investovaného do možnosti získat nové zaměstnance.³³ Tato snaha společnosti samozřejmě může vyplynout nadarmo, pokud se nepodaří zajistit kompetentního zaměstnance. Využití služeb agentury je taktéž garance uchazeče – pokud uchazeč není doručen, firmě ve většině případů nevzniká závazek platit jakýkoliv poplatek za potenciální zprostředkování. Zároveň, pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr ve zkušební době, agentury zajistí náhradního pracovníka nebo garantují vrácení určité částky z poplatku za zprostředkování. Většinou se jedná

³² MILKOVICH, T., BOUDREAU, J. PERSONNEL – human resource management, Plano: Texas

³³ MILKOVICH, T., BOURDEAU, J. PERSONNEL – human resource management, s.372

o částku mezi 60 a 70 % z ceny, která byla zadavateli účtována. Tato sazba se může lišit dle odpracované délky.

Nejčastější postup při vyhledávání nových zaměstnanců personální agenturou je následující:

- Zjištění co největšího počtu informací ohledně pracovního místa a parametrů na požadovaného zaměstnance
 - o Seznámení se s pracovní náplní, kterou má nový zaměstnanec vykonávat, což pomůže konzultantovi vytvořit si představu o určitém profilu vhodného kandidáta a zároveň dokáže při pohovorech zjistit žadatelův přístup k určitým podmínkám
 - o Osobní příprava a konzultace s personalisty společnosti ohledně určitých kritérií a priorit na uchazeče
- Výběr nejvhodnější náborové strategie pro danou oblast působnosti firmy
 - o Analýza současných agenturních databází a příprava pracovních nabídek na online či tištěnou inzerci
 - o Sestavení inzerce ve spolupráci se zadavatelem
- Samotný výběr vhodného kandidáta
 - o Výběr vhodných kandidátů dle výsledků databáze a došlých životopisů díky inzerci
 - o Telefonický či emailový kontakt
 - o Výběrové řízení – osobní pohovor s kandidátem a zjištění jeho zájmů a motivace pro danou pozici
 - Výběrová řízení ověřují určité vlastnosti a charakterové rysy dle pozice – některé pozice vyžadují technickou specifikaci, jinou znalost oblastí jako je například IT či finančnictví, jiné například znalost cizího jazyka
 - o Zjištění referencí ohledně pracovníka od předchozích zaměstnavatelů
 - o Zajištění všech podkladových materiálů, které jsou následně dodány zadavateli

- Představení potenciálních kandidátů shodujících se s požadavky přímo zadavateli
 - Představení závěrečné zprávy a informací o vhodných kandidátech přímo zadavateli pro jeho posouzení a finální výběr
 - Konzultace s klientem o nejvhodnějším kandidátovi dle následné specifikace požadavků
- Ukončení procesu nábory nového zaměstnance
 - Sepsání pracovní smlouvy
 - Pokud není nalezen kandidát, proběhne zjištění příčin a snaha agentury zajistit do svých databází nové pracovníky, které bude moct v budoucnu zaměstnat
 - Analýza zdrojů a reference vůči přijatým kandidátům, možnost následné spolupráce při integraci zaměstnance či jeho zaškolení do procesu

Cena této služby je stanovena předem. Většinou se jedná buď o několik měsíčních platů, v případě „zapůjčení“ zaměstnance se jedná o počet odpracovaných hodin. Existuje několik způsobů kompenzace, které se vždy odvíjí od dohody mezi zadavatelem a agenturou. Pokud se cena počítá formou několikanásobku mzdy, jedná se z pravidla o x-násobek hrubé mzdy pracovníka či určité části mzdy za odpracovaný rok. Zde není možné určit standartní způsob odměny, ta je odlišná u každé agentury. Většina práce je provedena na základě úspěšné práce – to znamená, že společnost neplatí žádný poplatek, pokud agentura není schopna zajistit pracovníky. Celková cena na vystavené faktuře se uvádí včetně daně z přidané hodnoty a již zahrnuje poplatky za veškeré služby, které agentura vynaložila za účelem zajištění pracovníka. V následující tabulce Šišková uvádí obvyklé poplatky dle mzdy u různých typů práce.

POZICE	VÝŠE FINANČNÍ ODMĚNY AGENTURE
Řadoví pracovníci (administrativa, obchodníci, dělníci apod.)	1-2 násobek hrubé nástupní mzdy
Střední management, Finanční pozice	2-3 násobek hrubé nástupní mzdy
IT specialisté, odborníci (specializované, nedostatkové profese)	3 násobek hrubé nástupní mzdy
TOP management	30 – 35% hrubého ročního platu

Obrázek 2: Obvyklé poplatky pro agentury za zajištění pracovníka

Zdroj: ŠIŠKOVÁ, Recruitment and Executive search guide, 2003, s. 93

Největším problémem, se kterým se musí konzultanti personálních agentur potýkat je právě neschopnost zvolit vhodného kandidáta, který vyhovuje požadavkům zadavatele. I přes to, že trh poskytuje velké množství kandidátů, požadavky mnoha zadavatelů se zvyšují a tlak na personální agentury se zvyšuje. Mnoho pracovníků se nevěnuje seberozvoji ani nenavštěvuje rekvalifikační kurzy. Samozřejmě toto tvrzení není zobecnitelné. Kandidáti, kteří nepřestávají pracovat na svém zlepšování jsou čím dál tím cennější nejen pro personální agentury, ale i pro potenciální zaměstnavatele a míra jejich uplatnění je nesrovnatelně vyšší. Řešením tohoto problému může být snaha samotné personální agentury o zvyšování kvalifikace a rozvoj pracovníků. Tento přístup bohužel naráží na v mnoha případech omezené zdroje a na analýzu nákladů vůči přínosům.

3.1.2. Zhodnocení mentální způsobilosti kandidátů

Hodnocení psychologické způsobilosti patří v mnoha profesích mezi standardně využívané praxe. S outsourcingem náborem nových zaměstnanců se čím dál tím častěji požaduje právě i mentální hodnocení. Během rozhovoru či testů je uchazeč vystaven určité formě testování psychické odolnosti či jiným vlastnostem, které jsou od něj očekávány nebo naopak nejsou žádoucí. Tyto rozborů mohou být pro kandidáta pozitivní či negativní, dle dané pozice a požadovaných bodů. Díky testům je možné odhalit například silné a slabé stránky uchazeče, které může zatajit anebo si jich nemusí být vědom. Pro některé profese jsou během pohovoru využity

psychodiagnostické metody, které se zaměřují hlouběji na odhalení požadovaných rysů jednotlivých uchazečů. Tyto metody jsou efektivním nástrojem při posuzování kandidátů, avšak nejedná se o jediné metody a samozřejmě nelze z nich vyvozovat sto procentní závěry. I přes existenci velkého množství odlišných metod zaměřujících se na poodhalení některých stránek lidského charakteru a reakcí, žádná z nich není schopna poskytnout bezchybnou odpověď na všechny otázky. Nejlepším testem je až samotné začlenění jednotlivce do kolektivu a monitoring jeho reakcí v určitých stresových situacích či během spolupráce s ostatními kolegy. Z tohoto důvodu je nutné kombinovat psychické testování s dalšími metodami a nelze jej považovat za jediný spolehlivý zdroj informací.

Existuje mnoho způsobů, dle kterých se dají metody testování rozčlenit. V mé práci se využiju rozdělení podle Jiřího Štikara. Podle něj mezi nejdůležitější (nejprůkaznější) metody patří:

- Rozhovor s uchazečem za pomoci kladení přesně cílených otázek
 - o Jedná se o relativně náročnou metodu psychologické analýzy závislou na okolních podmínkách, kvalifikaci aktéra vedoucí rozhovor a mimo jiné i způsobu vedení rozhovoru
- Pozorování uchazečových reakcí
 - o Na uchazeči jsou během vybraných činností či rozhovoru sledovány jeho reakce na určitá témata či situace; předem jsou stanoveny pozorované znaky (bez jejich znalosti kandidátem)
- Reakce v situacích
 - o Zkoumání reakcí kandidáta na umělé vyvolané situace, kterým může během zaměstnání čelit; hlavním cílem je zhodnocení schopnosti reagovat například v krizových či stresových situacích za reálných či ztížených podmínek
- Posudky nezúčastněné přihlížející osoby
 - o Posudek je připraven osobu, která se přímo neúčastní ať už vyvolávání situací či rozhovoru; jedná se analýzu zaměřenou na určité aspekty

chování či celkové reakce uchazeče

- Dotazníky
 - Jsou sestaveny tím způsobem, aby jednotlivec mohl sám posoudit a zhodnotit jeho reakce. Dotazníky mohou při některých profesích být následně srovnány se skutečnou reakcí při uměle vyvolaných situacích, díky čemuž má pozorovatel či tazatele možnost zhodnotit sebedůvěru či sebedoceňování žadatele dle jeho předpokladů z dotazníku vůči realitě
- Psychotesty
 - Jedná se o testy předpřipravené odborníky sloužící ke zhodnocení psychické rozpoložení jednotlivce na základě několika setů otázek. Test nemá standardizovanou podobu a v mnoha případech je připraven dle požadavků společnosti za účelem zjištění určitého množství znaků a reakcí člověka. Testy se zaměřují na různé psychologické funkce (inteligence, numerické testy, paměť, zručnost, analytické schopnosti, psychomotorika).³⁴

Agentury zřídka testují jednotlivce komplexně, poněvadž výsledky jsou relativně složité na pochopení bez podpory odborníka, který je interpretuje. Navíc by tyto výsledky byly velmi nákladné na tvorbu testu a není jich zapotřebí. Testy se nejčastěji zaměřují na schopnosti, kterou zadavatel vyžaduje. Mezi nejčastěji analyzované dispozice patří:

- Profesní způsobilost kandidátu pro vykonávání dané pozice
 - Uchazeč je testován simulací reálných situací. Pozorovány jsou především jeho reakce a konzultanti se snaží zjistit a analyzovat jeho přístup a chování v daných situacích. Napodobením reálných situací je možné zjistit, zda je pracovník psychicky schopný vykonávat danou funkci. Nejsledovanějšími aspekty jsou postoj pracovníka k danému

³⁴ ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGR, K., VISKOVEC, J. Základy psychologie práce a organizace, Karolinum: Praha, 1996, s. 37-39

úkolu, časový úsek potřebný k seznámení se s úkolem a schopnost se na něm aktivně podílet, pracovní tempo a chování během obtížných situací.³⁵

- Psychická způsobilost uchazeče
 - Provádí se pomocí různých testů, nejčastěji v papírové či online formě. Mezi nejfrekventovanější patří test inteligence, emoční kvocient, výkonost a podobně. Některé z otázek jsou v testu zmíněny opakovaně, pouze jsou položeny pomocí synonym – úloha těchto otázek je odhalit adepty, kteří se snaží zvolit odpovědi, které považují za nejvhodnější pro danou pozici a neodpovídají pravdivě.
- Assessment centrum
 - Assessment centrum zahrnuje oba výše uvedené přístupy, avšak zároveň se kandidát účastní i skupinových her, cvičení či modelových situací, čímž se zjistí mnohem větší spektrum informací o účastníkovi a jeho zařazení do společnosti je usnadněno.

Odlišné pozice vyžadují různé typy testování. Určité vlastnosti jsou očekávány od manuálních pracovníků, zatímco od vrcholového managementu jsou požadovány diametrálně odlišné rysy. Dále uvedu odlišné požadavky na zhodnocení dle odlišných pozic. U manuálních pracovníků se vyžaduje analýza mentálních předpokladů a určité psychické odolnosti vůči problematice spojené s vykonáváním daných úloh, schopnost představitivosti v prostoru nutné pro splnění úkolů, psychomotorické a senzorycké schopnosti a v neposlední řadě je vyžadována i schopnost poučit se z vlastních chyb a motorika. Požadavky na střední management se liší v mnoha aspektech. I u této kategorie se vyžaduje test psychologických předpokladů, avšak zde je zaměřený na vykonávanou funkci, dalším důležitým testem je ten zaměřený na osobnost a charakter (schopnost podílet se na vedení svěřené skupiny lidí, loajalita), emoční inteligence a v neposlední řadě je požadován určitý manažerský potenciál a schopnost podílet se na manažerské práci a být schopen převzít některé manažerské

³⁵ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky, Montanex: Praha, 1994, s.77

povinnosti. U vrcholového managementu se často provádějí holistické testy osobnosti a schopnost řízení lidské síly i byrokracie, inteligenční i emoční kvocient, schopnost koncentrace za přítomnosti rušivých elementů, manažerský potenciál a například schopnost rychlé reakce se schopností výběr nejvhodnější volby.

Testování psychologické způsobilosti a zhodnocení charakterových rysů a předpokladů by mělo být vždy prováděno odborníkem, který získal vzdělání či akreditaci v daném oboru. Některé agentury nabízí toto testování již v rámci servisu nábory a poplatky jsou již započteny ve výsledné ceně. Ceny jsou individuální dle požadovaných služeb a také dle profesního zařazení kandidáta – čím vyšší profesní zařazení, tím větší je očekávání na hlubší analýzu. Příprava testu a jeho vyhodnocení se pohybuje v rozmezí tisíců při manuálních pracovnících až po desetitisíce korun při analýze středního až vrcholového managementu. Ceny jsou vždy individuální dle jednotlivých personálních agentur a jejich možností.

Hlavním přínosem personálních agent v této oblasti je „filtrování“ uchazečů a zvolení těch nejodolnějších a těch splňující největší podíl stanovených podmínek. Díky investici do mentálního hodnocení jednotlivců firma zpravidla v dlouhodobém horizontu, díky přesnějšímu propojení zadavatele a kandidáta, ušetří peníze za další zaměstnance z důvodu ukončení spolupráce s dříve doporučeným zaměstnancem.

3.1.3. Head-hunting

Metoda head-huntingu se využívá především při zájmu o výše postavené manažery či pracovníky s určitým know-how, jenž není rozšířeno ve větší míře. Agentura prvně vytipuje vhodné kandidáty, ti jsou poté konzultováni se zástupci zadavatele a následně jsou osloveni přímo konzultanty, jenž se touto oblastí zabývají. Tato metoda se též označuje jako head-hunting, tedy lovení hlav – talentovaných a inteligentních jednotlivců, kteří by byly pro novou firmu cenní.

Nejčastěji se tato metoda používá, pokud

- Firma není schopna zajistit pracovníka na danou pozici vlastními silami a prostředky
- Firma preferuje oslovit vybrané kandidáty skrze agenturu, aby v případě neúspěchu její image neutrpěla
- Zájem o odborníky, kteří sami neprocházejí inzertní portály a sami od sebe nemají zájem o novou pozici
- Snaha vyrovnat konkurenční boj ziskem kvalifikovaného pracovníky jiné společnosti

Tato metoda patří mezi jedny z obtížnějších na druhou stranu se její cena pohybuje v řádech desetitisíců. Při této metodě mají konzultanti nejtěžší úlohu a problém nalézt zaměstnance požadovaných kvalit je zde největší. Postup této metody se liší dle každého zadavatele. Pokud má společnost již představu o potenciálních kandidátech, předá informace agentuře, která pracovníka kontaktuje. Za předpokladu, že firma nemá nikoho vybraného, agentura začne se screeningem trhu a poté diskutuje návrhy se zadavatelem. Oslovení vytipování kandidátů, jenž mají zájem již pokračují na cestě k novému zaměstnavateli stejným procesem, kterým postupují ostatní kandidáti v rámci náboru nových zaměstnanců.

Při náboru nových zaměstnanců pomocí head-huntingu je nutné počítat s tím, že datum nástupu bude v horizontu několika měsíců, poněvadž kandidáti se většinou vyskytují v pracovně-právním vztahu. Jeho rozvázání zpravidla trvá až několik měsíců. Celý proces vytipování specialisty a jeho následná cesta agenturou k případné pracovní smlouvě je zdlouhavější proces než v případě manuálních pracovníků, proto je zde potřeba užší a pravidelnější spolupráce mezi zadavatelem a konzultantem.

Metoda head-huntingu je časově i odborností náročná, a proto vyžaduje značné zkušenosti od konzultantů, a proto zaměstnanců a agentur poskytující tuto službu není mnoho. Profesionální "headhunter" musí ovládat komunikační schopnosti na velmi

vysoké úrovni, být znalý oblasti trhu ve které pracuje, a to včetně všech novinek a nabídek pozic. U těchto pozic se požaduje i určitá znalost psychologie, loajalita a diskrétnost. Často musí sám konzultant přijít s nevhodnějšími způsoby oslovení pracovníka či způsob, díky kterému se dostane do jeho blízkosti a bude schopen prezentovat nabídku. Headhunteeři jsou obvykle lidé, kteří byli v daném oboru dříve zaměstnání a mají dostatečnou pracovní zkušenost i kvalifikaci na posouzení a výběr nejvhodnějších kandidátů.

Hlavními výhodami využití agentury pro head-hunting je především úspora času na vyhledávání pracovníků. Investice do inzerce je pouze minimální či neexistující náklad, poněvadž jak jsem zmínil výše, většina těchto pracovníků nesleduje inzerci práce. I přes tuto výhodu je proces celkově zdlouhavý, zpravidla trvá několik měsíců a náklady za službu se pohybují ve vysokých částkách. Cena se pohybuje v desítkách procent (nejčastěji 20-35 %) ročního platového ohodnocení. Částka je splatná ve třech datech – první část je splatná po předání seznamu pracovníků, druhá po představení zvolených kandidátů a poslední po uzavření pracovní smlouvy s vhodným kandidátem. Tato cena většinou přináší i garanci personálních agentur za uchazeče. Pokud zaměstnanec během šesti měsíců rozváže pracovní kontrakt, agentura na své náklady provede nový průzkum, potažmo celý proces.

3.1.4. Outsourcing personální práce

Specializace jednotlivých zaměstnanců ve společnosti podléhá stále více kritériím stanovených managementem společnosti. Nejen kvůli tomuto “trendu” je práce vnitřních personálních oddělení méně efektivnější a většina společností preferuje využít služeb externích konzultantů. Personální agentury krom nábory nových zaměstnanců asistují při ukončení jejich pracovního vztahu, administrativní výpomoci či jiných službách, které jsem zmínil výše. Všechny tyto úkony vyžadují vynaložení množství finančních prostředků na nejistý výsledek. Využití externích společností pro určité oblasti v personalistice může značně snížit náklady potřebné ke splnění těchto

úkolů. Podniky tím pádem preferují vyčlenit určité práce a plně se soustředit na pro ně rentabilní složku. Outsourcing však není rozšířen v ČR v takové míře jako ve světě. Ve globálním měřítku těchto služeb využívá průměrně 40 % organizací, v České republice je tato hodnota pouhých 10 %.³⁶

Mezi nejčastější kritéria, kterým společnosti čelí při rozhodování pro či proti spolupráci s personální agenturou se řadí:

- Nedostačující počet zaměstnanců pro stabilní vykonávání pozice
- Činnost se neřadí mezi hlavní zdroje příjmu společnosti, a proto si může dovolit outsourcovat kompetenci k náboru nových zaměstnanců na externí agenturu
- Vysoké náklady pro vyhledání nového zaměstnance, jeho následné zaškolení a integrace do kolektivu
- Trvale nevyužití stroje, které by díky novým zaměstnancům mohli zvýšit firmy společnosti
- Problémy s dodavateli

Při pohledu na výše zmíněná kritéria je zjevné, že personální oddělení firem se musí potýkat s velkou řadou problémů, které musí být schopno řešit a flexibilně na ně reagovat. Z tohoto důvodu jsou některé činnosti delegovány na externí společnosti, které tuto úlohu vykonávají ve spolupráci či místo personalistů zadavatele. Díky tomuto se většina zaměstnanců firmy může soustředit na důležitější úlohy přispívající k růstu a následnému rozvoji společnosti, společnosti nepotřebují najímat další zaměstnance a preferují práci přesunout mimo firmu a mimo jiné dosáhnout vyšší kvality servisu, poněvadž firmy, které se této úlohy zhostí se zaměřují čistě na vykonávání personálních prací.

³⁶ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky, 1994, s.10

3.1.5. Outsourcing ostatní personální činnosti

Mimo výše zmíněné personální činnosti jsou agentury schopny vypomocet s řadou dalších oblastí. Mezi nejčastější činnosti, které se netýkají náborem nových zaměstnanců v jakékoliv specializaci patří zpracování mezd a celková finanční podpora, administrativní podpora, vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců. Jedná se o aktivity, které se neřadí mezi klíčové výdělečné činnosti firmy, avšak tvoří nezbytnou část společnosti.

K vyčlenění těchto úloh dochází především pokud:

- Firma nemá dostatečný kapitál na rekrutování vlastních odborníků, kteří by se těmito oblastmi zabývali
- Zaměření se na výdělečnou činnost a její rozvoj, čímž ušetří za rozvoj a finanční podporu dalšího oddělení

Nejdůležitější předpokladem pro úspěšný outsourcing je firma samotná. Přístup firmy k outsourcingování některých aktivit, očekávané výdaje či úspěšnost splnění požadavků patří mezi parametry, které si musí firma prvně sama určit. Kritickým bodem je schopnost nastavení si určitých kritérií mezi zadavatelem a poskytovatelem. V mnoha případech se agentura musí potýkat s přehnanými, často nesplnitelnými nároky a zadavatel musí být schopen pochopit možnosti agentury, které jsou omezené její působností a personálem. Během počáteční fáze spolupráce se musí obě strany dohodnout na operativním postupu spolupráce, mechanismy pro obě strany, které vymezí určité mantinely spolupráce, které vyjasní možnosti vyvolání akce proti druhému subjektu – díky tomuto má zaměstnanec agentury možnost přenést určité body v rozhodování na firmu samotnou a docílit tak co největšího rozhodnutí, ale taktéž se zbavit břemene rozhodnutí. V opačném podání má klient možnost dále konzultovat nabízené služby a požadovat jejich doplnění, omezení či jinou formu změny. Součástí této fáze je i příprava smlouvy mezi zadavatelem a agenturou. Mezi hlavní podmínky smluv, které přenášejí část zodpovědnosti za vykonání práce na

jinou entitu je umožnění práce ve stálém rozsahu jako neagenturní zaměstnanci umožnění aktivní role a přístupu k potřebným materiálům zaměstnance agentury. Hlavní náplní smlouvy je umožnění rychlé reakce mezi oběma stranami, čímž dojde k flexibilitě a schopnosti dodat služby v požadovaném rozsahu a kvalitě.

3.1.6. Assessment centrum

Assessment centrum neboli hodnotící centrum bývá v mnoha případech velmi drahou položkou pro firmy, které preferují delegovat tuto činnost na externí společnost. Jedná se o metodu hodnocení jednotlivců za přítomnosti více hodnotitelů, kteří analyzují kandidáta dle předem daných kritérií během delšího časového úseku.³⁷ Každý uchazeč je hodnocen dle jiných parametrů podle pozice, na kterou je vybírán. Sledují se především jejich výkon, schopnost spolupráce v zaběhnutém kolektivu, sociální předpoklady a řešení konfliktů komunikací a také motivace pro pozici. “Mezi používané techniky patří psychodiagnostické metody, interview, cvičná řešení zadaných úkolů, hraní rolí, skupinová a individuální, ústní nebo písemná cvičení.”³⁸

Hlavním cílem assessment centra je odhalit charakter a reakce člověka. V dnešní době existuje spousta internetových stránek či blogů a tištěných příruček, které nabízejí inovativní způsoby sepsání životopisu a motivačního dopisu, který mnohonásobně zvyšuje šanci na účastníkovu přijetí. Další literatura se zaměřuje na způsob odpovídání a nejvhodnější odpovědi na nejfrekventovanější otázky personalistů. Assessment centrum vystavuje účastníka situacím, ve kterých je nezbytná rychlá a přesná reakce, která dokáže odhalit nesrovnalosti vůči naučeným odpovědím či velmi dobře strukturovanému CV se zaměřením na poutavé podání. Hodnotící centrum nabízí pozorovatelům unikátní příležitost otestovat si kandidáta před jeho případným zaměstnáním a zjistit jeho reakce v nejčastějších situacích, kterým musí zaměstnanci při pracovním procesu čelit. Toto testování nabízí možnost odhalit uchazečovi

³⁷ KYRIÁNOVÁ, H., GRUBER, J. AC/DC vyber si tým, Alfa Publishing: Praha, 2006, s. 8-9

³⁸ ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGER, K., VOSKOVEC, J. Základy psychologie práce a organizace, s.160

schopnosti komunikace v kolektivu, odolnost vůči stresu, logické uvažování i využití takzvaného “selského rozumu”, schopnost sebe prezentace a tahu na bránu či schopnosti prosadit se mezi ostatními aktéry bez taktik negativně ovlivňující celkový dojem z uchazeče. Centra jsou využity především pro nábor uchazečů pro střední i vyšší manažerské pozice, úzce specializované pozice, zvolení nejvhodnějšího kandidáta mezi ostatními kvalifikovanými adepty.

Celková délka testování se pohybuje od několika hodin při plnění velmi odlišných úkolů až po několik dní. Kandidáti jsou testováni společně v menších skupinách a hlavním cílem pracovníka agentury je rozhodnutí, který z kandidátů nejlépe odpovídá požadavkům zadavatele. Velké firmy mají často velmi specifické požadavky a personální agentury v mnoha případech vyřazují kandidáty během hodnocení. Z tohoto je zřejmé, že assessment centra jsou vhodnou aktivitou pro outsourcing, poněvadž společnost samotná nemusí investovat do přípravy celého centra a nevěnuje čas na testování všech uživatelů. Podle Hroníka je ideální počet pozorovatelů hodnotících účastníkovi reakce je čtyři. Dva takzvaní extremisté a dva pracovníci firmy, nejlépe personální manager a potenciální manažer nového zaměstnance.³⁹

Hlavní výhody assessment centra jsou:

- Delší čas na lepší poznání a zhodnocení klienta
- Větší počet pozorovatelů – snížení subjektivity a kombinace několika názorů zajistí přesnější posudek
- Využití více psychodiagnostických metod, které zajistí případné vyvrácení či potvrzení ostatních pozorování, díky čemuž se dosáhne spolehlivějších výsledků a přesnějšímu zhodnocení kandidáta
- Ekonomické důvody – vyšší pravděpodobnost zvolení nejvhodnějšího kandidáta, který v rámci centra projde několika různými testování se sníží čas na přijetí případných nových zaměstnanců, pokud by se předchozí kandidáti nepotvrdili být dobrou volbou

³⁹ HRONÍK, F. Jak získat zaměstnání, Motiv: 2005, Praha, s. 184-185

Potenciálními nevýhodami centra je její náročnost na zorganizování a nutnost všech kandidátů, analytiků, psychologů, manažerů dostavit se v přesně stanovený čas. Kvůli většímu počtu současně testovaných osob není možné zachovat diskrétnost do takové míry, která panuje během osobních rozhovorů. Tento fakt může být překážkou pro některé vysoké manažery.⁴⁰

3.1.7. Mzdové poradenství

Poslední náplní práce personálních agentur, kterou zde zmíním je mzdové poradenství a asistence s finanční otázkou. Ohodnocování zaměstnanců je velmi často závislé na tarifech společností, které vychází z předem daných tabulkových údajů. Finanční ohodnocení však nemůže dosahovat jakýchkoliv hodnot, poněvadž při nedostatečném ohodnocení by zaměstnanci odešli ke konkurenci, jenž je schopna zaplatit lépe jejich čas strávený výkonem práce. Personální agentury jsou schopny podpořit své klienty i v této otázce, a to především skrze zjištění platového ohodnocení u konkurence či v celém odvětví.

V České republice se pro zjištění výšky ohodnocení musí provádět screening trhu. Například ve Spojených státech amerických existují údaje o výši platu podle jednotlivých profesí, počtu odpracovaných let či geografické oblasti výkonu práce. V ČR se do určité míry můžeme s podobným rozdělením taktéž setkat. S počtem odpracovaných let se zvyšuje platové ohodnocení, platy jsou v průměru nejvyšší v hlavním městě Praha, zatímco v ostatních regionech je rozdíl až několik tisíc. Je nutné vzít v potaz, že tyto údaje jsou platné především pro státní zaměstnance. V soukromém komerčním sektoru jsou zaměstnanci odměňováni jinak. Na českém trhu je nejrozsáhlejší mzdový průzkum prováděn pravidelně každý rok personální agenturou Hays Czech Republic. Data od společnosti Hays nabízí celkový přehled na trh a mzdy či detailní informace o:

⁴⁰ MILKOVICH, T., BOURDEAU, J. PERSONNEL – human resource management, s.508

- Nástupních platech, nepravidelném odměňování, odlišnosti v nepravidelném nárůstu mezd
- V benefitech v jednotlivých oblastech
- Problematiku lidských zdrojů a jejich řízení
- Sektorový průzkum zaměřený na oblasti IT, bankovníctví, finančnictví, chemického průmyslu, pojišťovnictví, energetiky a dalších⁴¹

Platové studie se zaměřují vždy na požadavky zadavatele a dle jeho parametru jsou taktéž formulovány. Využitím velkého množství metod průzkumu přes dotazníkovou formu a faktory ovlivňující výši příjmu v daném oboru a geografické oblasti až po poskytování benefitů svým zaměstnancům. Mezi nejrozšířenější metodologie se řadí zjišťování průměru, směrodatné odchylky, mediánu či rozptylu. Ceny za poskytnutí těchto služeb se liší u každé agentury dle jejich možností a zkušeností.

3.2. Zisk nových pracovníků

Nábor nových pracovníků je jednou ze základních personálních činností. Tuto roli získala především proto, že personální činnost rozhoduje o celkovém počtu zaměstnanců ve firmě.⁴² Základem každého personalisty je přístup do obsáhlé databáze, která obsahuje množství vhodných kandidátů a požadovaných pracovních pozic. Jeho hlavním úkolem je následně propojit zájemce se zadavateli poptávky. Pro zisk nových zaměstnanců je nezbytné zajistit informace o kandidátech, které budou zaregistrovány v databázi a při shodě budou pozváni na přijímací pohovor a zařazeni do dalších kol výběrového řízení. Nejdůležitější podmínkou je však nutnost konzultanta vytvořit toto propojení ve stanoveném termínu. Personalisté se potýkají s nedostatečnou kvalifikací mnoha pracovníků, jejich snahou maximalizovat své výnosy a benefity a zároveň snahou zadavatelů minimalizovat nutné výdaje na celý

⁴¹ www.hays.com

⁴² KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, s. 128 – 129

servis výběru a na poplatky za zaměstnance. Konzultant musí tedy využít veškeré dostupné databáze – způsoby hledání nových zaměstnanců at' už v databázích nebo pomocí inzerce jsou popsány níže, demonstrující množství způsobu získávání kandidátů, avšak nedostatek kompetentních pracovníků pro podmínky definované zadavatelem požadavku.

3.2.1. Služby úřadu práce

Úřad práce slouží nejen organizacím, ale také personálním agenturám jako určitý druh databáze. Jsou zde registrováni žadatelé o práci, což nabízí zadavatelům nabídky určité možnosti výběru. Úřady práce jsou státními institucemi, jejichž působení je hrazeno ze státního rozpočtu, což snižuje nákladovou služku pro společnosti a agentury, které využívají UP pro vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Úřady mimo jinou mohou doporučit samy zaměstnance pro firmy, avšak výběr samotný je již v kompetenci společností. Za účelem snížení celkové nezaměstnanosti a snížení výplaty sociálních a jiných dávek jsou společností poskytnuty i prostory úřadu práce pro konání pohovorů či výběrových řízení.⁴³

Jinými slovy, využití služeb úřadu práce poskytuje levnou alternativu při náboru zaměstnanců. Snižuje celkové náklady a poskytuje relativně velký výběr. Na druhou stranu je nutné poznamenat, že na UP je agentura schopna provést nábor především manuálních či administrativních pracovníků, ale ne středního či vyšší managementu.⁴⁴ Ze svých zkušeností bych doporučil spolupráci s úřadem práce, využívání, jehož služeb je levnou alternativou vůči jiným formám náboru. Mnoho organizací zanedbává nabídku služeb úřadů, a to především kvůli negativní přechodí zkušenosti.⁴⁵ Zde jsou však na vině pracovníci samotní a zároveň špatné posouzení personalisty. Využití těchto zaměstnanců má nepopíratelné výhody i nevýhody, avšak

⁴³ HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců., s. 108.

⁴⁴ KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách, s. 85.

⁴⁵ HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 108.

pro personalisty pracující především se společnostmi, které poptávají především manuální pracovníky se jedná o velmi cenný zdroj informací.

3.2.2. Tištěná inzerce

Využitím tištěné inzerce se firma či agentura přibližuje k lidem a nabízí jim prvotně informace o nabízené pozici a vyčkává na jejich reakci. Tímto si firma buduje určitý status a image.⁴⁶ Tištěná inzerce se zpravidla zařazuje do periodik s vysokým počtem čtenářů, což maximalizuje její efekt. Většina periodik vycházejících po celé České republice nabízí možnost inzerovat plošně či pouze ve vybraných regionech, pro které je nabídka nejvhodnější. Mimo tyto velká média je možnost inzerovat i v menších, které jsou zaměřeny buď pouze na místní části či pouze regiony. Zde je inzerce cílena na malou oblast zaměstnanců v dané lokalitě. Využití těchto prostředků je pro personalisty určité svazování rukou za zády, poněvadž nejsou schopni ovlivnit celkový dopad a jejich hlavní prací je příprava inzerátu, který by měl v ideálních případech zaujmout co největší komunitu. Tištěnou inzerci bych považoval za méně efektivní možnost, a to i kvůli faktu, že tištěná média jsou považována za starou formu reklamy, která zaostává za multimediálním obsahem na internetových stránkách, kde je možné sledovat návštěvnost inzerátu a další parametry. Této inzerci se budu více věnovat v následující kapitole.

U tištěné inzerce je velmi důležité zvolit vhodné periodikum – dle struktury čtenářů. Hlavním problémem při výběru jakéhokoliv tištěného média je cena inzerce, která je spojena s délkou inzerce – to vede ke snížení počtu slov a v mnoha případech neúplným inzerátům. Výhoda této inzerce je ta, že i pokud adresát přímo nehledá, při procházení periodika narazí na rubriku obsahující inzeráty a díky pravidelnosti těchto médií je i poměr cena/celkové publikum v některých případech akceptovatelná.

Volba typu inzerátu je důležitým aspektem pro zisk odpovídajícího kandidáta.

⁴⁶ HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 91.

Hlavním cílem inzerátu je upoutat pozornost co největší škály a množství čtenářů, kteří se následně o nabídku zaměstnání budou dále zajímat. Je důležité při těchto inzerátech zaměřit se především na podání informací ohledně místa výkonu práce, požadované kvalifikaci a očekáváním od potenciálního zaměstnance. Obsah musí být podán formou, která bude pro čtenáře atraktivní a díky čemuž inzerát „vystoupí z řady“ a bude pro čtenáře výraznější. Nejvhodnější strukturování inzerátu podle Armstronga je:

- Nadpis
- Název organizace poskytující zaměstnání
- Místo výkonu práce
- Požadavky na pracovníkovu kvalifikaci a zkušenosti
- Platové ohodnocení/benefity
- Jak reagovat na inzerát⁴⁷

3.2.3. Internetová inzerce

Kromě tištěné inzerce lze v dnešní době využít i inzerci pomocí internetu. Představení nabízené pozice i následná komunikace je ulehčena pomocí mnoha inzertních portálů a emailové korespondence. Žadatelé mohou na nalezení inzerátů reagovat odkudkoliv přiložením životopisu a motivačního dopisu k odeslání informací o zájmu. Díky různým webovým portálům je pro uchazeče snazší oslovit větší množství nabídek a pro zadavatele je snazší inzerovat na několika serverech s velkým počtem návštěv. Informace o nabízených místech mohou obsahovat i databáze, pomocí které může kandidát projít více pracovních nabídek od jedné společnosti a zažádat o více pracovních nabídek, čímž zvýší šanci na přijetí do pracovního poměru.⁴⁸

Armstrong vymezuje několik typů internetových serverů, jejichž hlavním úkolem je usnadnění získání nových pracovníků:

⁴⁷ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s.360

⁴⁸ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, s. 362 – 363.

- Stánky s nabídkou pracovních míst, přes které může uchazeč zažádat přímo o dané místo (www.jobs.cz; www.sprace.cz; www.inzerceprace.cz). V ČR existují i bezplatné inzertní servery, avšak jejich návštěvnost v porovnání s největšími servery jako jsou například jobs.cz či sprace.cz je velmi malá, což vede k určité neefektivnosti
- Stránky personálních agentur, díky kterým se kandidáti mohou zaregistrovat do databáze agentur a zvýší tím efektivitu svého hledání tím, že jejich profil je konzultován s požadavky zadavatelů (www.grafton.cz; www.manpower.cz; www.anexperson.cz)
- Stránky médií obsahující inzerci z jejich tištěné podoby. Navíc tyto stránky jsou informativnější než strohé inzeráty otisknuté v periodiku (www.annonce.cz; www.avizo.cz)

Hlavní výhodou nábory pracovníků pomocí internetu je především nižší cena ve srovnání s tištěnými médii a zároveň i větší dosah reklamy. Dalším nesporným pozitivem je možnost sledovat návštěvnost konkrétního inzerátu. Organizace nebo agentura má možnost představit nabídku zájemcům s více detaily, poněvadž celková délka není poplatná různým sumám, ale platí se umístění inzerátu. Webové portály také umožňují proklik na stránky společnosti, informace o společnosti, rychlé zaslání informací o kandidátovi a mnoho dalších výhod.⁴⁹

Díky synchronizaci vyhledávacího systému personálních agentur a zasláných životopisů uchazečů, systém dokáže spárovat kandidáta s požadavkem, což ulehčí personalistům práci. Využití webových stránek je pro personalisty možnost monitoringu dané nabídky dle celkového počtu návštěv, avšak stejně jako tištěná inzerce je zde problém pasivity. Konzultant pouze zadá nabídku volné pracovní pozice do systému a musí čekat na možnou odpověď.

⁴⁹ HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 171.

3.2.4. Spolupráce se vzdělávacími zařízeními

Spolupráce mezi agenturami a vzdělávacími zařízeními od středních odborných škol až po univerzity je efektivní pro agentury v dlouhodobém horizontu. Tato kooperace je zaměřena především na vytipování potenciálních a ambiciózních studentů, kteří nebyli formováni korporátním prostředím a společnost má možnost naučit je dané procesy od začátku dle jejich potřeb.⁵⁰ Spolupráce se vzdělávacími zařízeními patří mezi velmi rozšířené metody – čerství absolventi mají minimální pracovní zkušenosti a musejí si obstarat zaměstnání, což z nich dělá vhodné kandidáty. Agentury si tímto způsobem zajišťují pravidelný přísun nové pracovní síly, kterou jsou schopné alokovat dle potřeby a požadavků. Agentury též mohou rekrutovat ze středních odborných či vysokých škol absolventy vybraných oborů, kteří jsou poptáváni zadavateli.⁵¹

Tato spolupráce je výhodná pro obě strany. Škola může agentuře doporučit talentová studenty a z toho může sama těžit zveřejněním této nabídky a možnosti uplatnění ihned po ukončení studia. Výhodou této spolupráce je určitá reference od školy, což personalistovi pomůže při zařazování studenta do určitých oborů, nevýhodou je nástup studentů po ukončení studia místo období, kdy je firmy požadují nejvíce. Pro personalistu je výhodou pravidelný zisk pracovníků, avšak i v této kategorii se musí potýkat s požadavky společností na určitou míru zkušenosti a praxe pracovníků, kterou čerství absolventi nedisponují.

3.2.5. Doporučení zaměstnanců

V neposlední řadě považuji za nutné zmínit dvě kategorie, které tvoří pasivní nábor nových zaměstnanců, na druhou stranu se jedná o další možnosti pro agentury, kterými si zajistit nové pracovníky. Doporučení zaměstnanců a sami se hlásící zaměstnanci mohou být podníceni například náborovým poplatkem. Současný

⁵⁰ HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 123.

⁵¹ KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách, s. 138.

pracovník může dát doporučení na vhodného uchazeče, u kterého se předpokládá motivace pro práci a zkušenosti v oboru. Doporučení může proběhnout bez angažování agentury nebo na její popud s příslibem finančního či jiného ohodnocení stávajícího zaměstnance i nově příchozího pracovníka. Při doporučení se jedná z pravidla z kvalifikované kandidáty, poněvadž stávající zaměstnanci by si referencí na nevhodného kolegu pokazili reputaci.⁵²

3.2.6. Hlásící se zaměstnanci

V některých případech se zaměstnanci hlásí do agentury sami, aniž by byla vypsána jakákoliv volná pracovní místa. Zde se očekává, že kandidát má sám zájem pracovat a očekává odpovídající pracovní a finanční podmínky. Hlavní výhodou tohoto náboru je fakt, že agentura ušetří za jakoukoliv inzerci a získá nového kandidáta, který potenciálně může v budoucnu referovat na své kolegy, díky čemuž se portfolio zaměstnanců rozroste. I přes tento pozitivní fakt je u samotně se hlásících kandidátů, že v mnoha případech nemají představu o pracovní náplni, kterou agentura zprostředkovává a sami nemají ujasněné jako práci by chtěly vykonávat a zda mají pro určité činnosti dostatečnou zkušenost, či ji znají pouze teoreticky. O pracovní pozice se tím pádem mohou ucházet i kandidáti, kteří nemají dostatečnou zkušenost a jsou pro agenturu nevyužitelní, pouze zvyšují byrokratické zatížení konzultantů, jenž se musí věnovat více žádostem.⁵³

Při žádostech těchto zaměstnanců se konzultant musí zabývat odmítáním těchto žádostí a formulováním korektní odpovědi tím stylem, aby jakkoliv nepoškodil dobré jméno agentury. U tohoto pasivního náboru hrozí riziko zahlcení byrokracií bez dosažené jakéhokoliv výsledku.

Pokud se do agentury hlásí uchazeči sami průběžně, záleží vždy na schopnostech agentury a jejím organizačním pořádku. Ideálním přístupem je vytvoření databáze

⁵² KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách, s. 136.

⁵³ KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách, s. 82

s disponibilními uchazeči, kteří jsou osloveni v případě, že některý z klientů poptává specializaci pracovníka, které kandidát odpovídá. Doporučeným přístupem je i standardizace způsobu kontaktu a vztahu mezi agenturou a žadatelem a jeho pravidelné udržování až do doby, kdy je pracovníkovi poskytnuta práce, která odpovídá jeho kvalifikaci.

4. Kritéria a metody výběru pracovníků

Za účelem objasnění problematiky nábory nových zaměstnanců jsem se v předchozí kapitole zabýval problémy, které vyvstávají v s náborem zaměstnanců buď přímo na vybrané pozice nebo do databází personálních agentur. V této kapitole se zaměřím na problematiku spojenou s kritérii a výběrem zaměstnanců po jejich nalezení. Podrobněji se budu zabývat tím, jakým způsobem jsou rozřizení žadatelů a jaká jsou kritéria pro jejich výběr pro danou práci či pro zařazení do databáze. Největší část této práce se zaměřuje na metody výběru pracovníků. Utvoření určitého seznamu nejvyužívanějších metod přispívá k rozřešení mého zájmu, tedy možnosti optimalizace přijímání nových kandidátů z trhu, který je sice plně saturován, ale především pracovníky s nedostatečnou či neúplnou kvalifikací pro požadované pracovní nabídky.

Procesy a metody vedoucí k nábory nového pracovníka jsou propojeny a navzájem se podporují, poněvadž cílem všech těchto praktik je nalezení vhodného kandidáta pro zadanou pozici. I přes fakt, že jsou si některé metody velmi podobné, každá z nich vyžaduje po konzultantovi jinou specializaci a zároveň ne každá metoda je vhodná pro určitého personalistu.⁵⁴ Na výběru vhodných adeptů by se měli podílet nejen konzultanti a odborníci z daných oblastí, ale také externí odborníci, aby se dosáhlo co nejlepšího výsledku pro spokojenost obou stran.⁵⁵

Výběr vhodného pracovníka ovlivňuje pohled zadavatele na personální agenturu a zároveň ovlivňuje odvedenou práci nového zaměstnance.⁵⁶ Hlavním úkolem je zhodnocení všech aspektů kandidáta, jejich uložení do databáze pro případnou budoucí spolupráci a následně propojení nabídky s pracovníkem. Důležitou součástí je i zjištění hlavní motivace kandidáta a jeho vlohy a ochotu pro další rozvoj a

⁵⁴ FOTT, M.; HOOK C.: Personalistika. 2. vyd. Praha 2002, s. 55

⁵⁵ KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 94

⁵⁶ BĚLOHLÁVEK, F.: Desatero manažera. 1. vyd. Brno 2003, s. 10.

působení v jiných oblastech navázaných na jeho obor. Neméně důležité je informovat i samotného pracovníka o organizaci, poněvadž pokud nebude zaměstnanec spokojen, projeví se to na jeho pracovních výsledcích a práce personalisty pozbyde smyslu. Výběr zaměstnanců pro zadavatelskou společnost by měl být považován především za partnerský proces, poněvadž k výběru dochází, jak jsem zmínil výše z obou stran – je tedy nutné dojít ke společné shodě.⁵⁷

4.1. Třídění žadatelů

Po uzavření termínu pro podání přihlášek na určitou pozici následuje fáze třídění žadatelů, při které konzultanti na základě zaslaných informací zvolí nejvhodnější kandidáty, kteří jsou následně pozváni na pohovor. Prvním krokem je zaslání poděkování každému z uchazečů. Jedná se pouze o informativní zprávu, ve které není uvedeno přijímající nebo zamítající stanovisko. Agentura může následně požádat uchazeče o vyplnění dodatečných materiálů jako jsou dotazníky nebo může zažádat o dodání rozšiřujících informací. Výhodou dotazníkové šetření je možnost posoudit všechny žadatele dle standardizovaných otázek a hodnocení.⁵⁸

Po ukončení prvního kroku je nutné vybrat nejvhodnější uchazeče tak, aby nedošlo k možné ztrátě kvalifikovaných kandidátů. Při předvýběru⁵⁹ jsou všechny přihlášky rozděleny do skupin podle jejich adekvátnosti do tří skupin – vhodné, přijatelné, nevhodné. Pokud kategorie vhodných uchazečů neobsahuje dostatečný počet zájemců, poté konzultant využije i přihlášky zařazené do kategorie přijatelné a přesune je do výše.⁶⁰ Po úspěšném roztřídění jsou vhodní kandidáti postupně pozváni na pohovor, při kterém konzultant zjišťuje další informace, dle kterých následně ohodnotí vhodnost pro danou pozici. Před pohovorem by měli být uchazeči seznámeni

⁵⁷ BĚLOHLÁVEK, F.: Desatero manažera, s. 10 – 11.

⁵⁸ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, s. 366.

⁵⁹ HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 139.

⁶⁰ KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce, s. 95.

s informacemi o zadavatelské společnosti a měly by jím být prezentovány další informace ohledně poptávané pracovní pozice.⁶¹

Závěrečný krok fáze třídění jednotlivých kandidátů znamená revizi zájemců pozvaných na pohovor a dle jejich výsledků zvážit možnost jejich zařazení do pracovních rezerv, pokud by se vybraný kandidát neosvědčil či jeho spolupráce se zadavatelem byla jakkoliv problematická. Personální agentura by poté měla snadnější práci se zajištěním nového kandidáta a snížila by náklady na potenciální opětovné kola pohovorů, třídění a další výše uvedené kroky. Pokud se konzultant rozhodne některé pracovníky zařadit do rezerv, je nutné se s nimi kontaktovat a vyžádat souhlas o možnosti zařazení do této skupiny a možnosti kontaktu, pokud by bylo potřeba zajistit nového pracovníka či pracovník stejné či obdobné kvalifikace by byl požadován na podobnou pracovní pozici v jiné společnosti. Ostatním uchazečům, kteří nebyli vybráni a agentura pro ně nemá adekvátní pracovní pozici obdrží zamítavý dopis. Jeho obsah by měl obsahovat poděkování za zájem o uvedenou práci a stručné objasnění důvodů, proč jeho žádost nebyla vybrána.⁶² Díky tomuto feedbacku si agentura udrží svou reputaci a zajistí si možnou budoucí spolupráci s těmito žadateli.

4.2. Kritéria pro výběr kandidátů

Kritéria pro výběr žadatelů o pozice se nedají jakkoliv generalizovat. Specifické požadavky na jednotlivé pozice si určuje zadavatel společně při debatě s personální agenturou. Porovnání zadaných kritérií s profilem kandidáta a jeho schopnostmi patří mezi hlavní úlohy pracovníka agentury. K dosažení tohoto cíle je nezbytné stanovit si určité parametry pro úspěch, indikátory pro očekávaného kandidáta a metody, kterou budou využity pro posouzení a zhodnocení vhodnosti jednotlivých žadatelů o práci.⁶³

⁶¹ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, s. 367.

⁶² ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, s. 367.

⁶³ KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce, s. 96.

Je nutné podotknout, že i přes stanovení těchto kritérií a metod se jedná o velmi přesnou práci, která je však založena na zkušenosti konzultant a jeho schopnosti odhalení slabých a silných stránek uchazeče a jejich následné posouzení pro výkon zaměstnání. Rozhodnutí konzultant podléhá mnoha okolním faktorům a zároveň schopnosti sebe prezentace žadatele.⁶⁴ Jedná se o velmi dynamický proces, poněvadž potenciální pracovník je ovlivňován svým okolím a jeho přístup i motivace se pravidelně mění. Stejný problém je pozorovatelný i u protistrany. Při zavedení nových technologií či pokroku v práci může společnost upravit parametry na ideální kandidáta, což do určité míry ztěžuje práci konzultantům. Největším problémem jsou zde proměnlivé žádosti zadavatele, kterým se personalista snaží vyhovět, avšak při velmi konkrétních parametrech a případných změnách není možné i při využití všech dostupných databází a forem nábory nových zaměstnanců flexibilně reagovat na požadavky. Z tohoto důvodu je vhodné stanovit si určitá pravidla spolupráce, která poskytnou agentuře větší manévrovací prostor, pokud zadavatel změní své požadavky na jednu či více pozicí.

Dle akademické literatury existují tři druhy výběru pracovníků:

- Plošná kritéria. Jedná se o požadavky na všechny zaměstnance bez ohledu na vykonávání pozice. Společnost tyto rysy pracovníka považuje za nejdůležitější a díky nim se snaží dosáhnout nejlepších výsledků. Jedná se především snahu o rozvoj společnosti či o schopnost kandidáta adaptovat se na podmínky korporátní kultury (z tohoto důvodu jsou často preferováni čerství absolventi, u nichž zaměstnavatel formuje jejich vnímání korporátní kultury již od počátku a nemusí se potýkat se zaběhnutými zvyky). Tato pravidla jsou zřídka uváděna mezi požadavky na kandidáta, poněvadž společnost je považuje základ svého fungování a jsou uplatňována spíše subjektivně. Ze své zkušenosti doporučuji všem zadavatelům vypracovat předem tyto kritéria a předat je konzultantům, kteří s jejich pomocí mohou vybrat vhodného

⁶⁴ KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce, s. 97.

kandidáta, který bude splňovat i tyto zadaná kritéria, čímž se dosáhne snazší integrace do kolektivu. Jedná se o nejobecnější kritéria, které zasahují všechny pracovníky.

- Oblastní kritéria. Tyto kritéria nejsou nutností pro všechny zaměstnance dané firmy, ale vztahují se pouze zaměstnance v určité oblasti či oddělení. Nejdůležitějšími a nejčastějšími kritérii jsou zde účastníková odbornost, schopnost pracovat v týmu, přijít s řešeními pro vytyčené problémy a předpoklady pro výkon pozice.
- Kritéria zadaná pro určitá pracovní místa jsou těmi nejužšími. Jedná se o konkrétní kritéria pro vybranou pracovní pozici. Právě tyto požadavky se řadí mezi ty nejdůležitější pro práci personalisty, poněvadž většina srovnání mezi požadavky zaměstnavatele a kvalitami pracovníka spadá do této oblasti. Na druhou stranu se nejedná o jediná důležitá kritéria. Čím dál tím více zadavatelů oslovuje personální agentury i s požadavky výběru kandidáta, který zapadne do kolektivu, poněvadž důraz je kladen na týmovou hru a schopnost spolupráce za stresových podmínek.

Při výběrových řízeních hraje důležitou roli pracovní místo a korporátní struktura. Uchazeči by měla být hodnoceni nejen dle kritérií definovaných pro dané pracovní místo, ale také skrze schopnost spolupráce v rámci celé společnosti a týmové hry, a to z toho důvodu, že spolupráce s ostatními kolegy zjednodušuje a zrychluje celý pracovní proces. Personalisté se zde potýkají s faktem, že mnoho kandidátů splňuje pouze jednu či druhou podmínku. Nalezení zájemců o zaměstnání, jež jsou dostatečně odborně kvalifikováni a mají týmového ducha se stále obtížnější. Foot a Hook doporučují, aby při výběrovém řízení kandidáti ohodnotili na předem definované škále důležitost některých vlastností a schopností, díky čemuž může konzultant porovnat jejich názor na dané hodnoty s tím, jenž má firma.⁶⁵

⁶⁵ FOTT, M.; HOOK C.: Personalistika. 2. vyd. Praha 2002, s.85

4.3. Metody výběru

Cílem konzultantů je vybrání nejvhodnějšího kandidáta, respektive toho zájemce, jehož charakteristika a kvalifikace je nejvíce shodná či identická s požadavky společnosti. Pro tento výběr jsou využíváni zájemci zaregistrovaní v agenturních databázích, na úřadech práce či se agentura snaží o jejich oslovení pomocí některé z výše uvedených alternativu nábory nových zaměstnanců. Při výběru jsou posuzovány všechny výše zmíněné kritéria dle různých metod, které mají za úkol poskytnou personalistovi široké spektrum informací. Pro úspěšně dosažení cíle je nutné, aby byla zvolena vhodná metoda.⁶⁶

Zvolení nejvhodnější metody se často řídí prostředím a požadavky zadavatele na parametry pro výběr a požadované informace o kandidátovi. Metody jsou vždy uzpůsobeny konkrétní pracovní pozici. Jedná se tedy spíše o nástroje zjištění informací, které musí být upraveny dle požadavků na práci. Úspěšné výběrové řízení v mnoha případech vyžaduje kombinaci více metod.

Nejčastější metodou pro výběr pracovníků je podle Kociánové pohovor.⁶⁷ Pohovor je možné označit pouze jako formu interakce mezi zaměstnancem agentury a žadatelem o práci, poněvadž při snaze o dosažení co nejvyšší efektivity výběru existuje pouze omezené množství standardizovaných otázek, které jsou následně doplněny o konkrétní dotazy, které mají za úkol poskytnout relevantní informace pro danou pozici a ohodnotit kandidátovi předpoklady.

4.3.1. Curriculum Vitae

Curriculum Vitae (CV) neboli životopis je nedílnou součástí všech přijímacích pohovorů. CV Slouží k prvotnímu seznámení konzultanta s kandidátem. Žadatel skrze CV předává základní informace o své osobě. Životopis by měl být jednu až dvě

⁶⁶ PALÁN, Z.: Lidské zdroje – Výkladový slovník. 1. vyd. Praha 2002, s. 228.

⁶⁷ KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce, s. 101.

stránky dlouhý výčet faktických informací o žadateli. Nedílnou součástí by mělo být i vytyčení svých dalších zkušeností, které nejsou dosaženy vzděláním či předchozí prací nebo jsou považovány za adekvátně důležité pro danou pozici, tím jsou uvedeny samostatně. Tento dokument by měl být velmi dobře strukturovaný, usnadňující konzultantovi zjistit nejdůležitější informace, kterými jsou nejvyšší dosažené vzdělání, předchozí pracovní uplatnění, kvalifikace, vybrané osobní informace, kterou jsou považovány za relevantní pro dané zaměstnání. Při porovnávání jednotlivých CV a jejich následném hodnocení je důležité zaměřit se na dosaženou kvalifikaci a její případné rozvinutí v pracovním procesu předcházejícímu žádosti o novou pozici.⁶⁸

Při hodnocení kandidáta dle jím zasláního životopisu je důležité zaměřit se na frekvenci změny vzdělávacího zařízení a především zaměstnavatele. Časté změny zaměstnavatele by měli být varovným signálem, při kterém by konzultant měl zjistit co bylo důvodem, zdali účastníková kvalifikace nebo nepřizpůsobivost. Za žádných okolností by personalista neměl rozhodovat dle prvního dojmu. Důležitým kritériem zjistitelným z CV je délka pracovního poměru u jednotlivých zaměstnavatelů. V jednotlivých úsecích je vhodné se zaměřit na fakt, jestli se kandidátovi pravomoci a kompetence při změně pracovní pozice rozšiřovaly či zužovaly.⁶⁹

4.3.2. Dotazníky

Dotazník a jeho celková struktura se odvíjí od zadaných otázek a od informací, které potřebuje agentura zjistit.⁷⁰ Dotazníky nejsou zařaditelné pouze do určité fáze procesu náboru nových zaměstnanců, avšak jsou použity nejen při pre-selekcí kandidátů, ale také během procesu výběru pracovníků.⁷¹ Tato metoda zjištění informací dokáže odhalit některé nesrovnalosti mezi pracovníkovými tvrzeními a daty

⁶⁸ STÝBLO, J.: Personální management, s. 256.

⁶⁹ KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce, s. 99 - 100.

⁷⁰ STÝBLO, J.: Praktická personalistika, s. 242.

⁷¹ KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce, s. 100.

v životopisu. Dále poskytuje agentuře možnost hlubší poznání žadatele dle odpovědí na otázky. Z tohoto a dalších důvodů se výsledky dotazníkových zjištění přikládají do kandidátovi osobní složky a mohou být použity při žádostech o jiné zaměstnání k posouzení proměnlivosti či vyvrácení odpovědí.

Konkrétním typem dotazníku je takzvaný „životopisný“, který se zaměřuje nejen na některá fakta z CV, ale také na popis vybraných událostí z účastníkového života. Tento typ se používá především při velkém množství uchazečů a potřebuje prohloubení znalosti a účastníkově kvalifikaci a sociálním zázemí. Dotazník je předložen nejen kandidátům, ale také stávajícím zaměstnancům společnosti. Díky následnému porovnání odpovědí personalista nalezne kandidáta s ideálním profilem podle ostatních kmenových zaměstnanců.⁷²

4.3.3. Testování

Testování uchazečů se může považovat za dodatečnou metodu k pohovoru a kontrole životopisu.⁷³ Testy pracovní způsobilosti se využívají k potvrzení nebo vyvrácení dat uvedených v CV a informací z přijímacího pohovoru. Tato metoda slouží k testování úrovně inteligence, povaze jednotlivce, získaných dovedností, schopnosti logické myšlení a nekonvenčního myšlení za účelem řešení problémů a dalším.⁷⁴ Díky testování požadovaných vlastností je možné získat abstraktnější, ale i konkrétnější a ucelenější pohled na účastníka a je možné vyvodit jeho reakce za určitých podmínek. Dle tohoto pozorování lze určit pravděpodobnost úspěchu či neúspěchu pracovníka pro vykonávání pozice. Armstrong zmiňuje tři základní testy: inteligence, osobnosti a schopností.⁷⁵

Při výběru testu je důležité zvolit takový, který bude svou strukturou nejvhodnější pro

⁷² KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce, s. 98 – 99

⁷³ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, s. 175

⁷⁴ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, s. 397.

⁷⁵ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, s. 397 – 399.

požadované otázky. Analýzu výsledků a jejich následnou interpretaci by měla provádět certifikovaná osoba, ve většině případů se jedná o vystudovaného psychologa, který má s touto oblastí mnoho zkušeností z dřívější praxe. Uchazeč by měl bez ohledu na úspěch přijímacího řízení mít právo být obeznámen s výsledky, díky čemuž dochází k jeho osobnímu rozvoji, díky čemuž by jej agentura mohla zaměstnat v daném oboru.⁷⁶

Dalším způsobem testování, který je velmi často používán právě assessment centry jsou skupinová řešení problémů. Kandidátům je představen problém a za účasti stálých zaměstnanců se musí podílet na řešení problému, přičemž pozorovatelé hodnotí jejich zapojení a ujmoutí se své role. Dalším způsobem testování je snaha o zjištění co největšího počtu informací o kandidátových dovednostech a predispozicích pro profesi. Tyto testy mohou být využity pro jakýkoliv pozice, avšak například u manuálních zaměstnání nejsou vyžadovány, poněvadž navyšují celkovou cenu za poskytnutou službu. Testování je však náhodně využíváno za předpokladu, že pracovník na pro výkon využívat stroje. Využití tohoto způsobu i přes jeho efektivitu je omezeno spíše na funkce, při kterých je vyžadována určitá odborná zkušenost, poněvadž pro provedení veškerých zkoušek je nutná dostatečná časová rezerva,⁷⁷ která je u manuálních pracovníků velmi často neexistující. V neposlední řadě je důležité poznamenat, že testy by neměli sloužit jako základ pro rozhodnutí o přijetí či odmítnutí zaměstnance, spíše by měly sloužit jako dodatekový zdroj informací.

4.3.4. Reference

Psychologické testy a testy způsobilosti jsou vhodným ukazatelem kandidátových předpokladů pro výkon práce, reference naznačují určitou důvěru mezi kmenovým zaměstnancem a kandidátem. Stálý zaměstnanec zpravidla dá referenci pouze těm,

⁷⁶ LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě – srovnání s Českou republikou. 1. vyd. Praha 1997, s. 89.

⁷⁷ LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě – srovnání s Českou republikou, s. 91

kteří neohrozí jeho reputaci.⁷⁸ Obsahem referencí jsou informace o potenciálních zaměstnancích a určitá míra důvěry mezi referentem a kandidátem.⁷⁹ Zpravidla se jedná o sdělení ohledně předchozích zaměstnání, jejich úspěchů a výsledcích. Zřídka kdy se jedná o osobní informace, ty jsou podávány pouze za předpokladu, že by mohli pozitivně ovlivnit možnost přijetí uchazeče. Reference nemusí pocházet pouze od zaměstnanců, avšak velmi důležitým zdrojem referencí jsou konverzace mezi jednotlivými personalisty, kteří se navzájem informují o úspěších či problémech s jednotlivými pracovníky.⁸⁰

Reference mají samozřejmě i svou negativní stránku. Do určité míry, která většinou neohrozí reputaci referenta, mohou být předané údaje zkreslené, zajišťující pozitivní hodnocení a zvyšující pravděpodobnost zisku práce. Druhým, často opomíjeným problémem může být nevypovídající reference, což je taková, která kandidátovi neubližuje, avšak mu ani nedodá dostatek pozitivní hodnocení.⁸¹

Mezi nejčastější otázky při nových referencích patří ty zaměřující se na:

- Délku zaměstnání
- Pracovní pozici
- Typ práce
- Absence za jeden kalendářní rok (či jiné vymezené období)
- Ochota opětovného zaměstnání pracovníka

4.3.5. Pohovor

I přes mnohá zjištění, že pracovní pohovor není nejvhodnějším ukazatelem vhodnosti kandidáta pro výkon určití práce, stále patří tato metoda k nejrozšířenějším.⁸²

⁷⁸ HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 276.

⁷⁹ STÝBLO, J.: Personální management, s. 289.

⁸⁰ STÝBLO, J.: Praktická personalistika, s. 243.

⁸¹ STÝBLO, J.: Personální management, s. 289.

⁸² FOTT, M.; HOOK C.: Personalistika, s. 87.

K pohovorům se dostanou kandidáti, kteří úspěšně prošli pre-selekcí personalistů a byly zařazeni do kategorie pracovníků vhodných k výkonu práce. Hlavním cílem pohovorů je konfrontovat adepta s kritérii předem stanovenými mezi zadavatelem a personální agenturou. Pokud z pohovoru nevzejde jasný vítěz, další použitá metoda by měla již vést ke zvolení nejvhodnějšího kandidáta.⁸³

Nejčastějším pohovorem je informativní. Ten však není jednostranným „výslechem“ kandidáta, ale dialogem mezi oběma stranami, které se snaží najít společné řešení a zjistit informace o protistraně.⁸⁴ Uchazeč by se měl dozvědět informace o potenciálním zaměstnavateli, získat propagační materiály, pokud jsou k dispozici a měly by být zodpovězeny všechny jeho otázky či přislíben zjištění odpovědí na které personalista nedokáže zareagovat. Důležitou součástí je i informace ohledně možnosti karierního růstu a platovém ohodnocení.⁸⁵ Po provedení veškerých pohovorů přichází fáze, kdy personalista postupně zvolí nejvhodnějšího uživatele či okruh kandidátů, kteří jsou následně testováni jinou z metod.

Typ pohovoru se vždy odvíjí od požadavků organizace a zároveň i od celkového množství kandidátů a časových možností.

- Individuální pohovor patří mezi nejčastější formy, při které diskutují pouze jeden kandidát s konzultantem. Výhodou této formy je možnost navození přátelské atmosféry, která pomůže adeptovi otevřít se a sdělit více informací. Tento pohovor je nejčastější při náboru pracovníků, na které nejsou kladeny vysoké odborné nároky.⁸⁶
- Pohovor před takzvanou komisí, která je tvořena třemi až čtyřmi hodnotiteli. Doporučené složení členů komise, kteří mají předem danou roli je následující: nadřízený, pod kterého by potenciální pracovník spadal; personalista, který často pohovor vede; a psycholog. V komise na čtvrtém místě může být

⁸³ MATĚJKA, M.; VÍDLAŘ, P.: Vše o přijímacím pohovoru. 2. vyd. Praha 2007, s. 49.

⁸⁴ BĚLOHLÁVEK, F.: Desatero manažera, s. 12.

⁸⁵ D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H. a kol.: Abeceda personalisty. 3. vyd. Olomouc 2009, s. 79.

⁸⁶ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. s. 179

přítomen jiný nadřízený či zaměstnanec, jehož pozice má být obsazena. Díky většímu počtu lidí a otázek od odlišných pracovníků je tento typ pohovoru mnohem komplexnější, zároveň i objektivnější díky výslednému názoru z průniků čtyř rozhodnutí. Využití tohoto pohovoru je nejčastější při nábor na místa vyžadující určitou odbornou znalost.⁸⁷

- Dalším typem pohovorů je takový, který se skládá z několika menších segmentů s rozdílnými hodnotiteli, kteří diskutují s potenciálním pracovníkem nezávislé na sobě bez znalosti předchozích otázek a rozhodnutí. Tento pohovor je však časově náročný především pro uchazeče. Nejčastěji se využívá pro zaměstnání vyžadující vyšší odbornost než při použití pohovoru před komisí.⁸⁸
- Posledním typem pohovoru, který zde uvedu je takzvaný skupinový. Tento způsob se vyznačuje skupinou kandidátů a jedním či více hodnotiteli. Hlavní výhodou tohoto pohovoru je možnost pozorovat reakce a chování adeptů ve skupině a zároveň jejich schopnost prosadit se. Tato metoda je nejnáročnější na přípravu, organizaci a schopnost hodnotitele analyzovat všechny účastníky s adekvátními poznámkami. Díky skupinovému pohovoru je personalista schopen zjistit reakce a chování jednotlivce v určitých situacích a mimo jiné je schopen vytvořit situace, pro které chce znát účastníkovy reakce.

Pohovory se nejčastěji dělí na strukturované a nestrukturované a je vždy nutné určit, který z nich bude vhodný pro danou pozici. Nestrukturované pohovory často přináší více informací a dávají prostor kandidátovi se více otevřít, na druhou stranu zde vzniká riziko neporovnatelnosti odpovědí jednotlivých uchazečů, poněvadž každý z nich se zaměří na určitou problematiku s rozdílnou hloubkou detailů. Pozorovatel si připraví pouze velmi obecné otázky, díky čemuž se konverzace nadále větví a konzultant flexibilně reaguje na žadatelovo rozvíjení informací. Oproti tomu strukturovaný pohovor má předem jasně danou strukturu, kterou většinou striktně

⁸⁷ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, s. 179 – 180.

⁸⁸ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, s. 180.

dodržuje, čímž zajišťuje možnost srovnat výsledky uchazečů. Podle mých zkušeností je nejvhodnější využít kombinaci obou dvou typů. Prvně se získají data, která jsou následně srovnatelná s ostatními kandidáty a poté díky neformálnímu rozhovoru jsou získány dodatkové poznatky, které utváří celkový pohled na žadatele.

Závěrečné hodnocení probíhá na základě získaných informací a jejich porovnání s požadavky se zadavatelem smluvenými kritérii. Poté jsou porovnávány výsledky od všech uchazečů a personalista nalézá kandidáta, který splňuje požadovaná kritéria a zároveň vyčnívá nad ostatními. Z těchto hodnocení a porovnání hodnocení jednotlivých kandidátů lze vybrat nejvhodnějšího – budoucího – pracovníka.⁸⁹

⁸⁹ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, s. 394.

Závěr

Ve své práci jsem se snažil objasnit problematiku náboru nových zaměstnanců a ze své vlastní zkušenosti i dle odborných publikací poukázat na problémy spojené s tímto procesem. Od roku 1991 se v České republice zvyšuje trend využití personálních agentur pro nalezení zaměstnance na volná pracovní místa a s tímto trendem dochází k outsourcingu čím dál tím více oblastí na externí společnosti.⁹⁰

Organizace se obrátí na personální agenturu s požadavky a výběrem konkrétních služeb z portfolia agentury. Hlavním cílem agentury je krom zajištění poptávaných služeb také udržet spolupráci se zadavatelem nejen během celého procesu, což vede ke zvýšení pravděpodobnosti zvolení nejvhodnějšího kandidáta, tak i pro budoucí spolupráci.

Při analýze způsobů inzerce a následného výběru kandidáta jsem zjistil, že největším problémem je nedostatek odbornosti a zkušeností v daném sektoru u pracovníků. Největší problém ze strany zadavatele na základě mé analýzy a zkušeností je především snaha získat ideálního kandidáta za minimální množství vynaložených financí. Společnosti se snaží snížit své náklady na platové ohodnocení zaměstnanců, ti však za svou kvalifikaci požadují určitý standard a finanční ohodnocení. Trh se tímto dostává do mrtvého bodu, ze kterého je potřeba najít únikovou cestu.

Jedním z možných řešení, které jsem v předchozích kapitolách zmínil, i když si jej budou moct dovolit pouze solventnější agentury, je možnost vzdělávání pracovníků, které má agentura v databázi. Pro volbu této alternativy je nutné právně ošetřit vztah mezi pracovníkem a agenturou v případě dočasného zapůjčení pracovníka během zvýšeného počtu zakázek. Při dosazení pracovníka na konkrétní pozici je nutné počítat s touto jednorázovou investicí při kalkulaci celkové ceny za zprostředkování náboru.

⁹⁰ REJCHRT, L.: Agenturní zaměstnávání. HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 2009, č. 1, s. 13.

Při konzultování mých argumentů jsem se často setkal s tvrzením, že nižší cena konkurenčních agentur bude preferovanější. Toto tvrzení považuji za neopodstatněné, poněvadž každá agentura, která bude mít zájem vzdělávat a rekvalifikovat své zaměstnance musí provést analýzu trhu, zjistit největší poptávku, která není naplněna a oněch zaměstnanců je nedostatek. Pokud agentura bude jediná či jedna z mála, která bude nabízet zaměstnance kvalifikované podle požadavků společností, i přes vyšší pořizovací cenu společnosti přistoupí na jejich nabídku, poněvadž díky nové pracovní síle budou schopny zvýšit svůj profit. Agentura samozřejmě musí provést konkrétní výpočty u daných firem, jaký bude průměrný nárůst obrátu díky novému zaměstnanci, aby finální cena pro společnost byla stále rentabilní.

Bibliografie

- ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2002. 858s. ISBN 9788024786322
- BĚLOHLÁVEK, F.: Desatero manažera. 1. vyd. Brno, Computer Press 2003. 90 s. ISBN 9788072268733
- D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H. a kol.: Abeceda personalisty. 3. vyd. Olomouc, ANAG 2009. 383 s. ISBN 9788072636464
- DVOŘÁČEK, J.: Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vyd. Praha, C.H. Beck 2010. 183 s. ISBN 9788074000102
- FOTT, M.; HOOK, C.: Personalistika. 2. vyd. Praha, Computer Press 2002. s.462. ISBN 8072265156
- HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno, Computer Press 1999. 311 s. ISBN 9788090413368
- JAKUBKA J.; HLOUŠKOVÁ P. a kol.: Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem. 6. vyd. Olomouc, ANAG 2009. 1095 s. ISBN 9788072639212
- JOUZA, L.; ŽENÍŠKOVÁ, M.; SALAČOVÁ, M.: Agenturní zaměstnávání. 1. vyd. Praha, ASPI 2005. 169 s. ISBN 9788073571269
- KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2010. 215 s. ISBN 9788024724973
- KOTLER, P. Marketing management. 10. Rozšířené vydání. Praha: Grada, edice professional 2001, 490 s. ISBN 9780135579831
- KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 261 s. ISBN 9788024722023
- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha, Management Press 2007. 398 s. ISBN 9788085943511
- KYRIÁNOVÁ, H., GRUBNER, J. AC/DC vyber si tým, Alfa Publishing: Praha, 2006, 141 s. ISBN 9788024752631

- LEIBLOVÁ, Z.: Zákon o zaměstnanosti s komentářem. 5. vyd. Olomouc, ANAG 2009. 311 s. ISBN 9788072635337
- LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě – srovnání s Českou republikou. 1. vyd. Praha, HZ Editio 1997. 148 s. ISBN 8086009193
- MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P.: Vše o přijímacím pohovoru. 2. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 213 s. ISBN 8086009197
- NOVÝ, I.; SURYNEK, A.: Sociologie pro ekonomy a managery. 2. vyd. Praha, Grada Publishing 2006. 287 s. ISBN 9788024703848
- PALÁN, Z.: Lidské zdroje – Výkladový slovník. 1. vyd. Praha, Academia 2002. 280 s. ISBN 9788020009500
- PROCHÁZKA, D.: Hledáme na internetu v rekordním čase. 2. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 88 s. ISBN 9788024714714
- SIEGEL, Z.: Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2005. 165 s. ISBN 9788024713885
- SIROVÁTKA, T. Politika pracovního trhu, MU Brno: 1995, 171 s ISBN 8021012519
- ŠMÍDA, F.: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 293 s. ISBN 9788024716794
- STÝBLO, J.: Personální management. 1. vyd. Praha, Grada 1993. 336 s. ISBN 9788085424928
- STÝBLO, J.: Praktická personalistika. 3. vyd. Praha, Pragoeduca 1998. 254 s. ISBN 8024722021
- TURECKYOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2004. 172 s. ISBN 8024704056

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Oleksandr Bilan

Obor: Evropská hospodářsko-správní studia

Forma studia: Prezenční

Název práce: Personální agentura, její Působení a Rozvoj

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh:61

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.