

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav společenských věd

Ivona Velická

Získávání, výběr zaměstnanců a další personální činnosti
realizované prostřednictvím personálních agentur

The Recruitment, Selection of Employees and Other
Personnel Activities Undertaken via Personnel Agencies

Bakalářská práce

Vedoucí: Mgr. Vladimíra Sedláčková

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

Poděkování

Na tomto místě bych ráda vyjádřila poděkování vedoucí mé práce Mgr. Vladimíře Sedláčkové za cenné připomínky, trpělivost a odborné rady, kterými přispěla k vypracování bakalářské práce.

Za poskytnutí odborných konzultací a potřebných informací ke zpracování této bakalářské práce bych dále ráda poděkovala:

Kláře Bundilové, personální konzultantce personální agentury Manpower s. r. o.,

Ing. Kateřině Tesařové, Recruitment Specialist společnosti DHL, s. r. o.,

Ing. Marcele Mayerové, konzultantce spol. Dittmann Consulting s.r.o.,

Anně Růžičkové, vedoucí kanceláře spol. ALP Consulting s. r. o.,

Ing. Kamile Fojtíkové, konzultantce spol. Specialist Service, s.r.o.,

Ivaně Krauseové, konzultantce spol. MaxiJOB, s. r. o.,

Markétě Burešové, DiS. | konzultantce spol. Trenkwalder a.s.

Obsah

Úvod	6
1 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	8
1.1 Vývoj počtu uchazečů o jedno pracovní místo.....	8
1.2 Získávání a výběr zaměstnanců v kontextu dalších personálních činností	9
1.3 Personální plánování	10
1.4 Analýza pracovních míst	10
1.5 Získávání zaměstnanců	11
1.5.1 Metody získávání zaměstnanců	11
1.5.2 Frekvence využívání jednotlivých způsobů získávání zaměstnanců.....	13
1.6 Výběr zaměstnanců	15
1.6.1 Osobní pohovory.....	16
1.6.2 Testy pracovní způsobilosti	17
1.6.3 Assessment centra (AC)/Development centra (DC)	18
2 Typy zprostředkovatelen práce	20
2.1 Úřad práce	20
2.2 Soukromé subjekty na trhu práce	22
3 Personální agentury.....	24
3.1 Personální agentura	24
3.2 Vývoj personálních agentur	24
3.3 Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou.....	25
4 Služby personálních agentur	30
4.1 Recruitment (získávání zaměstnanců)	30
4.2 Role personální agentury při získávání zaměstnanců (recruitmentu).....	31
4.2.1 Specifika pracovního místa	32
4.2.2 Zařazení uchazeče o zaměstnání do databáze	32
4.2.3 Předvýběr - Screening candidates.....	33
4.2.4 Výběr	33

4.3	Temporary help (dočasné přidělení)	35
4.4	Executive search	35
4.5	Try & Hire	35
4.6	Assessment centra (AC)/Development centra (DC)	36
4.7	Payroll (outsourcing mzdové a personální agendy)	37
4.8	Kurzy a poradenství	38
4.9	Outplacement	38
4.10	Personální audit	39
4.11	Testování	40
5	Jak vybrat personální agenturu?	41
5.1	Kvalifikační předpoklady konzultantů personálních agentur	45
6	Portfolio nabízených služeb personálních agentur v Olomouci	47
	Závěr	51
	Anotace	52
	Literatura a prameny	53
	Seznam zkratk	56
	Seznam obrázků	57
	Seznam tabulek	58
	Seznam příloh	59

Úvod

Cílem mé bakalářské práce je popsání procesu získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur a zmapování situace v nabízených službách vybraných personálních agentur v Olomouci.

Toto téma jsem si vybrala hned z několika důvodů. V oblasti řízení lidských zdrojů bych se ráda profesně uplatnila a věřím, že zpracování bakalářské práce na toto téma mi může být přínosem.

Dle mého názoru výběr zaměstnanců (a také další personální činnosti, především jejich hodnocení, motivace a rozvoj) byl, je a bude vždy jeden ze zásadních kroků firmy. Současně je to velmi aktuální problematika, protože na jedno volné pracovní místo připadá několik desítek uchazečů a pro personalistu ve firmě může být proces výběru nejvhodnějšího zaměstnance velice obtížný a časově náročný.¹

Jak řekl John C. Maxwell: „Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat. Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“² A právě z tohoto důvodu je kvalitní výběr zaměstnanců velmi důležitý. A tam, kde personalista nemá dostatek času, znalostí k jeho provedení, může být personální agentura nápomocná.

Aby má práce byla kompaktní, rozhodla jsem se ji vnitřně nečlenit na teoretickou a čistě praktickou část. Teoretickou část budu doplňovat názory odborníků z praxe, které jsem měla možnost zjistit při osobních rozhovorech, nebo formou e-mailové komunikace. Veškeré odpovědi a materiály, které mi personální konzultanti resp. firemní personalisté poskytli, považuji za důvěrné a v bakalářské práci budou zpracovány anonymně – bez uvedení názvu konkrétní personální agentury, resp. firmy.

V první kapitole, kde definuji teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců, popíšu personální plánování, které předchází samotnému získávání zaměstnanců. Následně uvedu, jaké jsou možnosti získávání zaměstnanců, protože to, kde a jakým způsobem získáme určitý okruh uchazečů o zaměstnání, ovlivní další

¹ Bližší informace o vývoji počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo je uvedena v kapitole 1.

² www.citaty.net [online]. [cit. 2010-10-21]. Dostupné na WWW: <<http://citaty.net/autori/maxwell-john-c-/2>>.

kroky procesu – konečný výběr a přijetí uchazeče. Personální výběr je jedna z klíčových personálních činností v podniku a měl by mu být přikládán patřičný význam. Nesprávný výběr zaměstnance může mít velice negativní dopad pro firmu.

Následuje část mojí práce, kde se zabývám výhodami i nevýhodami spolupráce s personální agenturou, popíši roli personální agentury při získávání a výběru zaměstnanců a nastíním, jak postupovat při výběru správné personální agentury.

Rovněž představím vybranou skupinu personálních agentur v Olomouci a analyzuji jejich portfolio služeb včetně popisu poskytovaných služeb. Výstupem bude tabulka, která bude podávat přehled o všech nabízených službách konkrétních personálních agentur v Olomouci.

Lidský kapitál je dle mého názoru to nejcennější, co firma má. Organizace může mít majetkové vybavení, finanční zdroje i firemní strategii, ale pokud nebude mít vhodné a kvalifikované zaměstnance, nemůže reálně fungovat. Proto by firmy měly věnovat výběru zaměstnanců náležitou pozornost a výběr zaměstnanců realizovat co nejefektivnějším způsobem.

Věřím, že moje bakalářská práce bude přínosem jednak pro firmy, zvažující možnost navázat spolupráci s personální agenturou, tak pro uchazeče, kteří si chtějí rozšířit znalosti o činnosti personálních agentur.

1 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

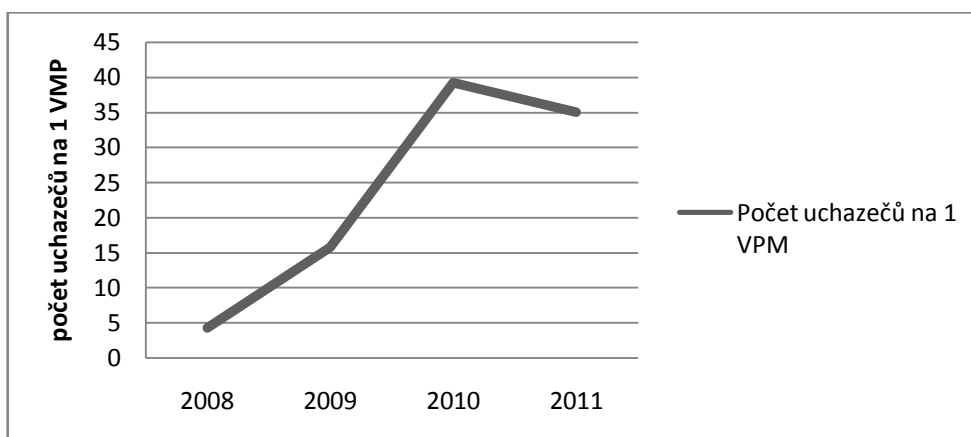
V této kapitole charakterizují personální činnosti, které samotnému získávání a výběru zaměstnanců předchází, a pro hladký průběh celého procesu jsou nezbytné.

1.1 Vývoj počtu uchazečů o jedno pracovní místo

Jako jeden z důvodů volby mého tématu jsme uvedla vzrůstající tendence počtu uchazečů na jedno pracovní místo. Sledovala jsem vývoj situace statistických údajů vztahujících se k lednu příslušného roku (viz tab. 1).

Tab. 1 – Celkový počet uchazečů na 1 volné pracovní místo (VPM) Olomouci³

Rok	Počet uchazečů na 1 VPM
2008	4,3
2009	15,8
2010	39,2
2011	35



Obr. 1 – Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo v Olomouci (VPM)

Z tabulky i grafu je zřejmé, že období hospodářské krize v letech 2009-2010 znamenalo velký nárůst počtu uchazečů. Podniky měly finanční problémy a byly

³ Vlastní zpracování údajů ze statistik Úřadu práce v Olomouci

nuceny snížit počet zaměstnanců na nezbytné minimum, a to zapříčinilo nárůst nezaměstnanosti.

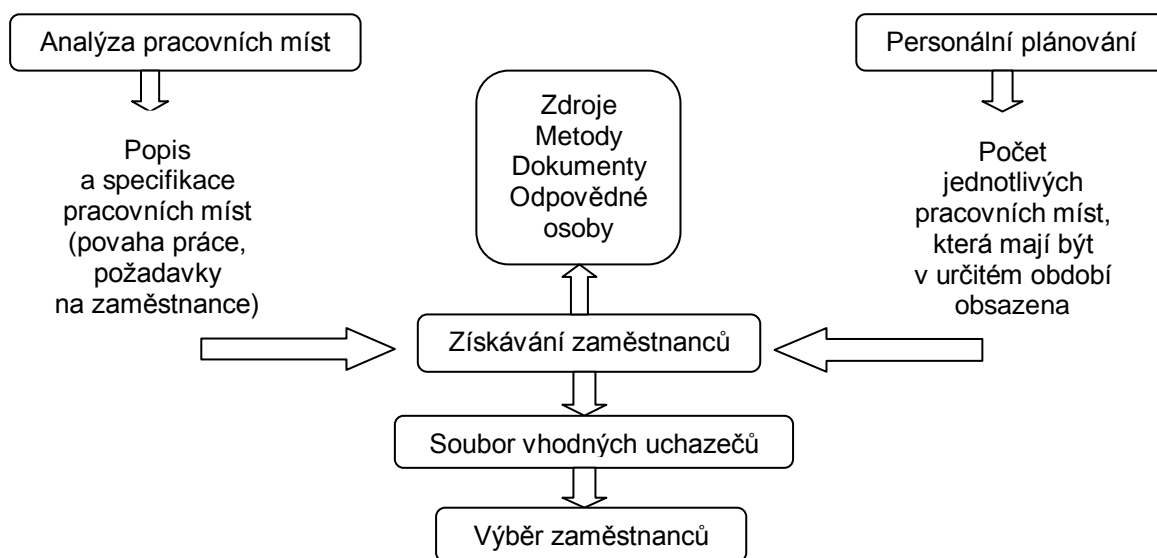
Nyní je pro kandidáty složitější uspět u výběrového řízení, protože konkurence je obrovská a firmy požadují takové zaměstnance, kteří stoprocentně splní jejich nároky. Na druhé straně pokud firma vypíše výběrové řízení na určitou pozici, přihlásí se několikanásobně větší počet uchazečů než v minulých letech a může být velice obtížné a zdlouhavé mezi nimi najít toho nejvhodnějšího kandidáta. Dle mého názoru je to jeden z důvodů, proč se firmám při výběru zaměstnanců „vyplatí“ zvážit spolupráci s personální agenturou.

Zásadní otázkou, jakou by si měli ředitelé, personální manažeři položit, je ta, zda mít vlastní personální útvar, který bude řešit činnosti, zabývající se mimo jiné hlavně získáváním a výběrem zaměstnanců, nebo se rozhodnout pro tyto služby využívat služeb některých soukromých subjektů na trhu práce. K této primární otázce se budu v průběhu práce ještě několikrát vracet, dívat se na ni z různých úhlů pohledu.

Argumenty pro toto rozhodování se pokusím shrnout v této bakalářské práci.

1.2 Získávání a výběr zaměstnanců v kontextu dalších personálních činností

Jak je patrné z uvedeného schématu (viz obr. 2), výběru zaměstnanců předchází celá řada činností, nezbytných pro hladký průběh celého procesu.



Obr. 2 – Prvky a součásti procesu získávání zaměstnanců a jejich vztahy ⁴

⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 123.

Analýza pracovních míst a personální plánování s personálním výběrem souvisí, jelikož mu předchází. A bez kvalitního plánování a analýzy pracovních míst nemůže být uskutečněn efektivní personální výběr. Jsem si vědoma významu těchto personálních činností, protože ale nejsou předmětem a cílem této bakalářské práce, charakterizují je pouze stručně a dále se již zaměřím na získávání a výběr zaměstnanců.

1.3 Personální plánování

Dle Koubka slouží personální plánování k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.⁵

Personální strategie musí vycházet z toho, že trh práce, technologie, postupy atd. se výrazně mění. Se změnami je často potřeba aplikovat do praxe i nové metody. Tyto metody vedou k nárůstu požadavků na nové, odlišné dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců. Je proto zásadní, správné naplánování potřeby zaměstnanců, které se týká každé firmy bez ohledu na její velikost a většinou i bez ohledu na druh podnikání.⁶

To znamená, že firma by měla předvídat, stanovovat cíle podniku a samozřejmě s ohledem na tyto skutečnosti plánovat potřebné zaměstnance. Musí mít dostatečný počet zaměstnanců s odpovídající kvalifikací, dovednostmi, praxí a připraveností na změny.

V případě, že personální zajištění firmy není dostatečné a firma se rozhodne využít služeb personální agentury, musí si dát pozor, s jakou agenturou naváže spolupráci. Touto problematikou se budu ve své práci také zabývat.

1.4 Analýza pracovních míst

„Vytváření pracovních míst a jejich analýza je jakýmsi základním kamenem, na němž je ukotvena klenba těch nejdůležitějších personálních činností.“⁷

⁵ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 87.

⁶ Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 33.

⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 40.

Vytváření pracovních míst je proces, během kterého se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců). Tyto úkoly se seskupují do základních prvků organizační struktury; do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst.⁸

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i určitou představu o zaměstnanci, který by na daném pracovním místě měl pracovat. Jedná se o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst. Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat. Souvisí s tím požadavek maximální přesnosti, aktualizace popisu a specifikace pracovních míst.⁹

1.5 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a na načasování aktivit obou stran.“¹⁰

1.5.1 Metody získávání zaměstnanců

Firma může získávat zaměstnance ze dvou různých zdrojů – vnitřních a vnějších.

⁸ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 68

⁹ Srov. tamtéž

¹⁰ MOHELSKÁ, H., *Řízení lidských zdrojů*, s. 23.

Vnitřní zdroje

Vnitřními zdroji firmy jsou současní zaměstnanci firmy a nezáleží na tom, jestli mají pracovní smlouvu, nebo ve firmě pracují na základě jiné formy (dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti).¹¹

Tab. 2 – Výhody a nevýhody využití vnitřních zdrojů¹²

Výhody	Nevýhody
- Firma zná silné a slabé stránky zaměstnance	- Omezený výběr kandidátů
- Zaměstnanec zná organizaci a své spolupracovníky, zkrácení doby adaptace	- Vzájemné konkurování a soutěžení mezi zaměstnanci
- Zvýšení motivace a loajálnosti	- Tzv. podniková slepota vlastního pracovníka
- Zkrácení času nábory	- Nebezpečí, že zaměstnanci budou povyšováni až na místa, která budou nad jejich síly
- Relativně nízké náklady	

Vnější zdroje

V případě, že firma zvolí možnost získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, může využít například: absolventy škol a jiných vzdělávacích institucí, volné pracovníky na trhu práce, pracovníky z jiných organizací, ženy v domácnosti, studenty, pracovníky ze zahraničí apod.

Tab. 3 – Výhody a nevýhody využití vnějších zdrojů¹³

Výhody	Nevýhody
- noví zaměstnanci přináší nové neotřelé nápady, názory	- Snižování motivace vlastních zaměstnanců
- je rychlejší získat kvalifikovaného zaměstnance z vnějších zdrojů, než si ho vychovat v podniku	- Náročné na odborné znalosti a dovednosti personalistů a manažerů
- širší možnost výběru	- Zpravidla je nákladnější než výběr z vnitřních zdrojů
- obsazení místa bude odpovídat přesně podle podoby plánu a potřeby	- Riziko zkušební lhůty, kdy se nový pracovník nemusí adaptovat
	- Časově náročnější, větší administrativa
	- Omezená nabídka na trhu práce

¹¹ Duda, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 62.

¹² Srov. tamtéž

¹³ Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 55.

Z uvedených tabulek je patrné, že jak získávání zaměstnanců z vnitřních, tak vnějších zdrojů má své výhody a nevýhody. Snahou personalistů by mělo být maximalizovat výhody a minimalizovat nevýhody.

Za předpokladu, že firma zvolí možnost výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů, naskýtá se jí spousta metod, jak zaměstnance získat. Personalista musí zajistit, aby volné pracovní místo přilákalo dostatečné množství odpovídajících kvalifikovaných uchazečů, a to s ohledem na vynaložené náklady. Domnívám se, že spousta firem využívá internetové pracovní portály k získávání zaměstnanců, ale jak budu ve své práci dále uvádět, inzerce na internetových portálech je oblíbená, ale zároveň nákladná. Záleží na personalistovi, jaké metody a komunikační cesty zvolí.

Metody získávání zaměstnanců:¹⁴

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení od stávajícího zaměstnance,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- využití služeb internetu,
- spolupráce se školami (veletrhy pracovních příležitostí),
- spolupráce s úřady práce,
- využití externích služeb – personální agentury.

1.5.2 Frekvence využívání jednotlivých způsobů získávání zaměstnanců

Jak jsem již zmínila, existuje mnoho způsobů, jak firma může získat nové zaměstnance. Z dotazníkového šetření zaměřeného na potřeby zaměstnavatelů byli respondenti (zaměstnavatelé z jednotlivých sektorů) požádáni, aby předloženým způsobům vyhledávání nových pracovníků přiřadili frekvenci jejich využívání.¹⁵

¹⁴ NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M., *Personální management*, s. 98.

¹⁵ Infoabsolvent. *Jakým způsobem firmy hledají nové pracovníky* [online], [cit. 2011-02-13].

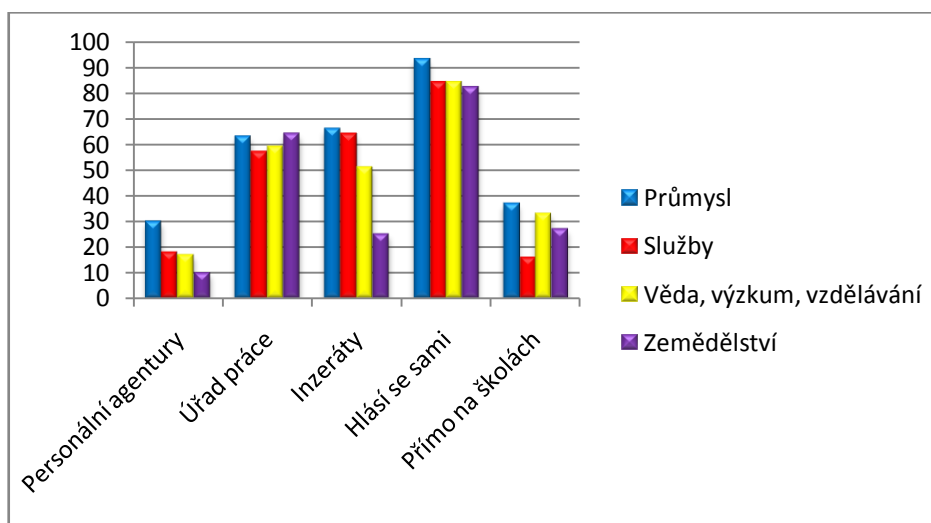
Dostupné na WWW:

<<http://www.infoabsolvent.cz/TematickyKatalog/SStranka.aspx?CiloveSkupiny=2,6&KodStranky=4.1.07>>.

Tab. 4 – Frekvenční tabulka využívání jednotlivých způsobů získávání zaměstnanců¹⁶

Sektor	Personální agentury	Úřad práce	Inzeráty	Hlásí se sami	Přímo na školách
Průmysl	30	63	66	93	37
Služby	18	57	64	84	16
Věda, výzkum, vzdělávání	17	59	51	84	33
Zemědělství	10	64	25	82	27

Z uvedené tabulky je patrné, že ve všech zkoumaných sektorech zaměstnavatelé nejčastěji vybírají z těch zájemců o práci, kteří se hlásí sami. V průmyslovém sektoru, sektoru služeb a ve vzdělávání je také často využívána metoda inzerce. V zemědělství je velmi časté získávání nových zaměstnanců prostřednictvím úřadů práce. Pro přehlednost jsem zpracovala i graf (viz obr. 3), na kterém je vidět, že využívání služeb personálních agentur je v menší míře a taktéž hledání nových zaměstnanců přímo na školách patří mezi méně používané metody.



Obr. 3 – Využívání jednotlivých metod při získávání zaměstnanců¹⁷

Ve všech zkoumaných sektorech zaměstnavatelé nejméně využívají služeb personálních agentur.

¹⁶ Infoabsolvent. *Jakým způsobem firmy hledají nové pracovníky* [online], [cit. 2011-02-13].

Dostupné na WWW:

<<http://www.infoabsolvent.cz/TematickyKatalog/SStranka.aspx?CiloveSkupiny=2,6&KodStranky=4.1.07>>.

¹⁷ Vlastní zpracování údajů

Dle mého názoru by personalisté a manažeři ve firmách měli zvážit možnost využití některé ze služeb personálních agentur, protože jejich spektrum nabízených služeb je široké a v mnohých situacích se spolupráce s personální agenturou stává velkým přínosem. Na druhé straně personálních agentur je mnoho a je nutné si nejprve zmapovat nabízené služby a vybrat tu, která vyhovuje potřebám firmy. Nedá se generalizovat, že velké mezinárodní agentury, které mají nejrozšířenější portfolio, jsou pro všechny firmy nejlepší.

1.6 Výběr zaměstnanců

„Dle Armstronga je úkolem personálního výběru rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesů získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v týmu i v organizaci, bude schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě bude dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, pracovní skupině i v organizaci.“¹⁸

Samotnému výběru zaměstnanců předchází mnohdy „předvýběr“. Předvýběr slouží k redukování počtu uchazečů a vyřazení kandidátů, kteří nesplnili firmou zadaná kritéria. Cílem je také zjistit, jaká je pracovní motivace uchazeče a jaký má zájem o danou pracovní pozici.¹⁹

Výsledkem předvýběru je rozdělení uchazečů do skupin:²⁰

- a) *„Velmi vhodní uchazeči – uchazeči, kteří budou pozváni k osobnímu pohovoru.*
- b) *Vhodní – tyto uchazeče firma zařazuje do výběru v případě, že ve skupince „velmi vhodní“ je nedostatečný počet uchazečů.*
- c) *Nevhodní – mnohdy firma zasílá uchazečům zdvořilostní odmítavý dopis, kde děkuje za projevený zájem o danou pozici ve společnosti.“*

¹⁸ ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 156.

¹⁹ Srov. DUDA, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 66.

²⁰ Tamtéž, s. 67.

Metody výběru

Zaměstnance by firma měla vybírat na základě srozumitelných, validních, spolehlivých, standardizovaných a nediskriminujících kritérií a metod výběru zaměstnanců.²¹

Může využít některé z následujících metod:

1.6.1 Osobní pohovory

Domnívám se, že osobní pohovor je velice vhodná metoda výběru zaměstnanců, ale pouze za předpokladu, že je ze strany personalistů a manažerů odborně proveden.

1. Individuální pohovory (pohovor typu 1+1)

Individuální pohovor je běžná metoda výběru zaměstnanců. Je příležitostí k navázání kontaktu mezi čtyřma očima. Pohovor vede personalista nebo vedoucí pracovník, který je nadřazený obsazované funkci. Většinou probíhá několik individuálních pohovorů s jednotlivými kompetentními pracovníky za sebou.

Osobní pohovor mezi dvěma osobami není považován za nejlepší praktiku. Chyby tazatele vznikají v důsledku individuálního vnímání. To může firma eliminovat tím, že se pohovoru bude účastnit bezprostřední nadřazený obsazovaného pracovního místa s personalistou a shromáždí stejné informace od všech kandidátů.²²

2. Pohovorové panely

„Skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit za pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o chování uchazeče během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat, nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.“²³

3. Výběrová komise

Osobní pohovor prostřednictvím výběrové komise je považován za oficiálnější než předchozí typ pohovoru, je ale založen na obdobné bázi. Pohovoru se účastní

²¹ Srov. NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M., *Personální management*, s. 105.

²² Srov. FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*, s. 90.

²³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 362.

personalista, nadřazený obsazovaného místa, ale také např. psycholog, odborný garant, budoucí spolupracovník.²⁴

1.6.2 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti nejrůznějšího zaměření a spolehlivosti jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Tyto testy mohou využívat firemní personalisté i personální agentury.

Druhy testů pracovní způsobilosti, které jsou běžně používány:

1. **Testy inteligence** – tyto testy slouží k posouzení schopnosti myslet (paměť, verbální schopnosti, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.)
2. **Testy schopností** – používají se k hodnocení již existujících i potenciálních schopností jedince.
3. **Testy znalostí a dovedností** – prověřují hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků. Zařazují se sem i testy, kdy testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou práce.
4. **Testy osobnosti** – tato skupina testů by měla ukázat základní rysy uchazečovy povahy, osobnosti. Testovaná osoba musí označit v testu ty činnosti, předměty, osoby, které akceptuje a které odmítá. Tímto způsobem jsou zkoumány její zájmy, postoje.²⁵

Novinkou v oblasti testování uchazečů jsou **psychometrické on-line systémy**.

Jedná se o odborně sestavené dotazníky a testy, které nejsou vyplňovány metodou „tužka papír“, ale v elektronické podobě, a jsou zaměřené na sledování osobních charakteristik, kompetenci, motivačních faktorů apod. Dostupnost moderních informačních technologií a rozvoj internetu umožnil masovější rozšíření, nejprve do elektronické podoby „offline“, poté i do „on-line“, která dává možnost plně využívat všechny výhody elektronického testování. Nespornou výhodou je velká úspora času. On-line systémy jsou používány nejen pro zefektivnění nábory zaměstnanců, ale i pro následný rozvoj zaměstnanců a další personální činnosti.²⁶

²⁴ NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M., *Personální management*, s. 106.

²⁵ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 176.

²⁶ Srov. HRKAL, F., *Psychometrické on-line systémy v HR držíme krok se světem. Personál*, s. 18-21.

Dotazníky jsou subjektivním nástrojem, kterým se zjišťují postoje, hodnoty, motivace i zájmy. Následně jsou data objektivně zpracována a porovnávána vůči požadovaným kritériím, které firma požaduje na určité pracovní místo. Mají vysokou výpovědní hodnotu a široké spektrum zaměření. Hodnotit se tímto způsobem mohou desítky, stovky i tisíce lidí současně.²⁷

Při výběru poskytovatele je jen nutné se zaměřit na kvalitu nabízených služeb. Někteří poskytovatelé systémů nabízí i nástroj pro vytvoření kompetenčního modelu a následně firma může kandidáta porovnávat vůči specificky vytvořenému profilu. Je-li dobře nastaven, odhalí systém předem silné a slabé stránky kandidáta přímo pro výkon dané pozice. V České republice zatím tyto on-line systémy nezaujímají takové místo jako např. v zemích západní Evropy, ale poslední dobou se možná díky finančně vyjádřitelnému přínosu začíná tento trend měnit.²⁸

Je důležité zmínit, že aby systémy dobře fungovaly, musí být dobře nastaveny. Nutné je zajistit jak jejich technickou funkčnost, tak především vybrat vhodná kritéria výběru ve vztahu ke konkrétní pozici a poté je správně změřit vhodně zvoleným testem. Zvolení kritérií a správného testu není jednoduché.

1.6.3 Assessment centra (AC)/Development centra (DC)

Assessment a Development centra jsou považována za komplexní diagnosticko-výcvikový program, který je založený na vhodné struktuře metod výběru zaměstnanců a k identifikaci rozvojových potřeb stávajících zaměstnanců.²⁹

„Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace, na druhé straně poskytuje uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat. Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě (např. hraní rolí). Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.

²⁷ Srov. HRKAL, F., Psychometrické on-line systémy v HR držíme krok se světem. *Personál*, s. 18-21.

²⁸ Srov. tamtéž

²⁹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 156.

Za účelem zvýšené objektivitý hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů.“³⁰

Zatímco hlavní podstatou AC je výběr kandidáta na určitou pozici s ohledem na kvalitu schopností a dovedností potřebných pro optimální výkon obsazované pozice, výstupem DC je souhrn doporučení zaměřených na další rozvoj schopností a dovedností jednotlivce. DC umožňuje porovnání a hodnocení aktuální úrovně dovedností a schopností účastníků, ale také identifikace jejich potenciálu pro další rozvoj.³¹

„Development center je soubor psychosociálních a profesních technik, jejichž cílem je zhodnotit schopnosti, dovednosti a potenciál účastníků směřující k určitému profesnímu zaměření a k navržení dalšího individuálního rozvoje.“³²

³⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 356.

³¹ Go4coach. *Development centre* [online], [cit. 2011-03-19]. Dostupné na WWW: <<http://www.go4coach.cz/development-centre.php>>.

³² ŠTULLEROVÁ, N., *Využijte development center aneb víme jak si udržet ty pravé. Human Resource Management*, s. 52.

2 Typy zprostředkovatelen práce

Principy fungování těchto subjektů se liší. V kapitole stručně přiblížím podstatu a služby těchto subjektů.

Rozlišujeme:

- veřejné instituce (úřady práce), které provozuje stát, konkrétně Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV),
- soukromé subjekty (personální agentury).

Personální agentury provozují fyzické osoby jako podnikatelskou činnost a musí mít povolení, akreditaci MPSV.

Z důvodu celistvosti práce nyní stručně charakterizují činnosti úřadu práce:

2.1 Úřad práce

„Úřady práce jsou územní orgány státní správy na úseku zaměstnanosti. Vybaveny jsou právní subjektivitou. Úřady práce sledují a hodnotí stav na trhu práce, zpracovávají koncepci vývoje zaměstnanosti ve svém územním obvodu, přijímají opatření k ovlivnění nabídky a poptávky na trhu práce. Poskytují občanům a zaměstnavatelům služby související se zaměstnaností.“³³

Úřady práce mají široké pole působnosti. Jejich stěžejní činností je pomoc při zprostředkování zaměstnání, poradenská a informační činnost, poskytování hmotné podpory v nezaměstnanosti a zajištění rekvalifikací. Služby poskytované občanům a zaměstnavatelům (viz tab. 5) jsou bezplatné, hrazené ze státního rozpočtu.

³³ NĚMEC, O., *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 75.

Tab. 5 – Služby úřadů práce ³⁴

<p>- <i>pro všechny občany</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • informuje o volných pracovních místech v ČR a zemích EU, situaci na trhu práce a o možnostech dalšího vzdělávání • poradenská činnost
<p>- <i>pro uchazeče o zaměstnání</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • poskytuje služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání • může zabezpečit rekvalifikaci
<p>- <i>pro zaměstnavatele</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • poskytuje poradenské a informační služby v oblasti pracovních příležitostí • vyhledává na volná pracovní místa uchazeče o zaměstnání a zájemce o zaměstnání

Jak uvádí Otakar Němec, základní a z pohledu občana nejviditelnější činností úřadu práce je zprostředkovatelská činnost. Při zprostředkování zaměstnání porovnává úřad práce předpoklady a schopnosti uchazeče o zaměstnání s požadavky zaměstnavatele a vhodné uchazeče o zaměstnání průběžně vysílá k zaměstnavateli, nebo umožní zaměstnavateli setkání s uchazeči v prostorách úřadu práce.³⁵

Dle mého názoru se lidé, kteří ztratí zaměstnání, ve většině případů přihlásí na úřad práce. Jedním z důvodů jejich registrace může být samozřejmě to, že úřady práce poskytují hmotnou podporu v nezaměstnanosti. Někteří nezaměstnaní vkládají důvěru do úřadu práce, věří, že jim tato státní instituce zprostředkuje zaměstnání. Nezaměstnaným bych ale doporučila, kromě přihlášení na úřadu práce a pasivního čekání na vhodnou nabídku, aktivní vyhledávání pracovních příležitostí, popř. vyzkoušení služeb některé personální agentury.

³⁴ Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Obecné činnosti úřadu práce* [online], [cit. 2011-01-23]. Dostupné na WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up>.

³⁵ Srov. NĚMEC, O., *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 78.

2.2 Soukromé subjekty na trhu práce

Na trhu práce působí i řada soukromých subjektů – personální agentury, agentury práce (firmy temporary help), firmy Executive Search a zprostředkovatelské firmy. Na rozdíl od úřadů práce, které mají stanovené služby a jednoho zřizovatele, u těchto subjektů je tomu jinak. Nyní se zaměřím na jednotlivé typy externích společností, se kterými firma může navázat spolupráci.

Personální agentura je soukromý subjekt, který zprostředkovává práci, případně poskytuje jiné personální činnosti. Vyhledává pro firmy vhodné uchazeče na jimi zadaná pracovní místa. Firmy poté uchazeče zaměstnají jako své vlastní zaměstnance. A to je zásadní. Personální agentura v tomto případě pouze zprostředkovává zaměstnání.

Na rozdíl tomu **agentura práce** neboli **firma temporary help** (dočasné přidělení) zaměstnání nezprostředkovává, ale přímo zaměstnává uchazeče o práci, které nabízí k výkonu práce jiným firmám. Pracovník je tudíž zaměstnancem agentury práce, ne firmy, a agentura práce také vyplácí mzdu. Tato forma „agenturních zaměstnanců“ je oblíbená především u pozic dělnických, administrativních a také brigádnických.³⁶

Firmy Executive Search se rovněž zaměřují na získávání zaměstnanců. Neoslovují široký okruh uchazečů, ale používají minimální publicitu a oslovují přímo vhodné kandidáty. Ti v daném okamžiku obvykle pracují a mnohdy ani nepřemýšlí o změně zaměstnání; úkolem agentury je přesvědčit kandidáty o nástupu k zadavatelské firmě. Tato služba je tedy využívána pro vysoce kvalifikované pracovní pozice, pro něž je na pracovním trhu minimum vhodných kandidátů.³⁷

Firmy využívají různé publikační přehledy, sledují kariéru vybraných manažerů a také udržují kontakty s klíčovými osobami v nejrůznějších oborech. Mají velice dobře zmapovaný trh specializovaných profesí a manažerských funkcí.³⁸

V dnešní době najdeme přímo subjekty, které jsou specializované pouze na oblast Executive Search, ale samozřejmě existují i personální agentury, které poskytují

³⁶ Zaměstnání, práce, brigáda, poradna. *Personální agentury a agenturní zaměstnávání* [online], [cit. 2010-10-21]. Dostupné na WWW: <<http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentury-agenturni-zamestnavani.php>>.

³⁷ Srov. HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé*, s. 121.

³⁸ Srov. tamtéž

komplexní portfolio služeb včetně vyhledávání a oslovování vysoce kvalifikovaných lidí (služba Executive Search).

Platba za služby Executive Search se pohybuje od trojnásobku obvyklého měsíčního platu až do ¼ ročního platu – jedná se tedy o velmi drahou službu. Profesionalita těchto firem je ve většině případů na velmi vysoké úrovni.³⁹

Jsem přesvědčena, že spolupráce s firmami Executive Search může být pro zadavatelské firmy přínosná a velmi efektivní. Vyhledávání vysoce specializovaného zaměstnance může být velice dlouhý, obtížný proces a využití této služby ušetří firemnímu personalistovi velké množství času.

Zprostředkovatelské firmy jsou mnohem méně specializované. Prostřednictvím běžné inzerce si vytváří databázi zájemců o zaměstnání. Díky ní jsou poté schopny zprostředkovat kontakty dle požadavků klienta. Zprostředkovatelské firmy neprovádí systematický výběr ani osobní pohovory s uchazeči. Princip těchto firem je takový, že shromažďují doručené životopisy zájemců o danou pracovní pozici, a ty následně zasílají klientovi. Klient tímto způsobem získá soubor životopisů a žádosti o zaměstnání na základě podané inzerce. Zprostředkovatelské firmy klientům umožní, díky svým kontaktům na již registrované zájemce o práci a znalosti vhodného zacílení inzerce, oslovit širší spektrum potenciálních pracovníků. Tyto firmy jsou s ohledem na nižší náročnost méně nákladné. Za nástup doporučeného pracovníka účtují zpravidla 1 měsíční plat.⁴⁰

Jak je vidět z rozdělení subjektů, jsou zaměřeny na specifický typ služby:

- agentury práce (firmy temporary help) – pronájem pracovníků,
- firmy executive search – přímé oslovování odborníků,
- zprostředkovatelské firmy – zprostředkování životopisů od uchazečů.

Personální agentury nabízí v tomto ohledu komplexní služby a snaží se přizpůsobovat portfolio svých služeb požadavkům klientů.

³⁹ Srov. HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé*, s. 121.

⁴⁰ Srov. VANČÍKOVÁ, Z., *Analýza služeb personálních agentur z hlediska potřeb zaměstnavatelů*, s. 17.

3 Personální agentury

V této kapitole se budu zabývat stručným vývojem personálních agentur a pokusím se objektivně zhodnotit nejen přínosy spolupráce s personální agenturou, ale i případná rizika.

V současnosti existuje velké množství personálních společností nabízející velké portfolio služeb, přičemž ve většině případů je jejich hlavním produktem získávání zaměstnanců (recruitment). Firma by si měla pečlivě ověřit, s jakou personální agenturou naváže spolupráci, protože ne všechny personální agentury pracují bez problémů a na profesionální úrovni. Problematika správného výběru personální agentury bude předmětem kapitoly 5. Spolupráce s agenturou může usnadnit získávání zaměstnanců, ušetřit firemnímu personalistovi čas, ale pouze za předpokladu, že se jedná o kvalitní agenturu, která jedná profesionálně.

3.1 Personální agentura

„Cílem činnosti personální agentury je v optimálním čase nalézt odborně a profesně způsobilého zaměstnance pro konkrétní organizaci. O vyhledávání zaměstnanců se starají odborníci, kteří mají v posuzování osobnostně-kvalifikačních předpokladů uchazečů rozsáhlou praxi. Jednotlivé činnosti zahrnují zejména vyhledávání, výběr, testování a doporučení uchazeče dle požadavků zadavatele. Základní princip práce všech personálních agentur je podobný, liší se úroveň poskytovaných služeb.“⁴¹

3.2 Vývoj personálních agentur

„Po ustanovení zákona č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti dostaly možnost působit v oblasti zprostředkování práce i soukromé subjekty. V té době na trh práce v České republice vstoupily jednak dobře zavedené zahraniční společnosti, které sem přenášely své know-how, ale začaly také vznikat ryze české společnosti. České agentury práce se postupně přizpůsobovaly trendům, a reagovaly na nabídku služeb zahraničních

⁴¹ Inzerce práce. Výhody a nevýhody personálních agentur [online], [cit. 2010-11-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.inzerceprace.cz/clanek/vyhody-a-nevyhody-personalnich-agentur/>>.

společností rozšiřováním portfolia svých služeb a územního pokrytí. Některé z nich si během své existence v České republice vytvořily velmi silnou pozici na místním trhu a staly se tak zahraničním společnostem rovnocennými partnery či konkurenty. V současné době podléhá činnost agentur stejné právní normě, jako je tomu u úřadů práce.“⁴²

Důležitá událost, která ovlivnila situaci a kvalitu poskytovaných služeb personálních agentur je rok 2002. Do tohoto roku u nás neexistoval žádný prostředník mezi personálními agenturami a Ministerstvem sociálních věcí ČR. Od roku 2002 tedy existuje Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS). Agentury, které jsou sdruženy v APPS mají dlouholetou tradici, pracují rychle a kvalitně, a v žádném případě nediskriminují.⁴³

„Když se APPS formovala, bylo pro její existenci nutné definovat partnerství mezi budoucími členy, jejich vzájemné postavení a chování na trhu. Tak vznikl Etický kodex. Každý zájemce o členství stvrzuje svým podpisem na smlouvě o řádném členství, že k němu bez výhrad přistupuje a bude jej dodržovat.“⁴⁴

3.3 Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou

Pro firmu má spolupráce s personální agenturou mnoho výhod:

- **Záruka (garance):** Personální agentury poskytují na svou práci záruku - od agentury získává klient garanční dobu, kde se agentura zavazuje nahradit umístěného kandidáta v případě jeho odchodu. Většinou je garance poskytována do tří nebo šesti měsíců, ale záleží na tom, jaké jsou stanovené podmínky spolupráce s klientem. Personální agentura by si za další výběrové řízení neměla účtovat žádné poplatky.⁴⁵

⁴² SEDLÁČKOVÁ, E., *Analýza problematiky zprostředkovatelů práce*, s. 15.

⁴³ Asociace poskytovatelů personálních agentur. *Etický kodex* [online], [cit. 2010-10-15].

Dostupné na WWW: <<http://www.apps.cz/eticky-kodex1.html/>>.

⁴⁴ Tamtéž

⁴⁵ Srov. Interní materiály personální agentury.

- **Počet kandidátů:** Personální agentury mívají své databanky uchazečů, proto mohou částečně doplnit počty vhodných kandidátů. Je ale nutné dávat pozor na to, jestli se nejedná o zastaralou databázi.⁴⁶

Personální agentura tedy může oslovit větší počet uchazečů a nejvíce času by poté měla věnovat kvalitním výběrovým pohovorům, na kterých selektuje nevhodné uchazeče. Díky tomu firma, která využívá služeb personálních agentur, dle mého názoru zvyšuje šanci na nalezení správného kandidáta, který bude splňovat požadavky na dané pracovní místo.

- **Marketingové využití značky renomované agentury:** V případě užití tištěné či internetové inzerce může být uvedení jména prestižní personální agentury významným marketingovým nástrojem. Tato výhoda je avšak podle mě relativní. Někdo to může považovat za výhodu, jiní právě naopak. Dle mého názoru ne vždy uchazečům vyhovuje ta situace, že odpovídají na inzerát, kde je uvedena pouze personální agentura a ne přímo konkrétní zaměstnavatel. Proto bych osobně doporučila kombinaci jména renomované personální agentury s uvedením identity zaměstnavatele.
- **Úspora času a minimum administrativní zátěže:** Přínosem pro firmu je určitě to, že personální agentura se postará o administrativu a komunikaci se všemi uchazeči, která je mnohdy pro personalistu ve firmě velice časově náročná.⁴⁷
- **Snížení nákladů:** Za služby personální agentury jsou dané smluvní částky, které zdánlivě působí draze, ale domnívám se, že naopak využití personální agentury snižuje náklady firmy.

Při rozhodování o ceně je třeba zvážit náklady, které by vznikly v souvislosti s:

- inzercí nabízeného pracovního místa,
- mzdovými náklady na práci personalisty při předvýběru,
- s časem stráveným při oslovení nevhodných kandidátů a komunikaci s nimi.

⁴⁶ Srov. MRKVIČKOVÁ, M., Specializovaný recruitment má svůj rub a líc. *Human Resource Management*, s. 51.

⁴⁷ Rozhovor

- **Know-how:** Personální agentury mají postavené know-how na perfektní interní databázi pracovníků – specialistů v oboru. Jedná se o prověřené kandidáty. V personální agentuře jsou konzultanti zvyklí s databází pracovat a jsou schopni vhodného kandidáta najít v řádu hodin. Ve firmách se v drtivé většině případů s interní databází kandidátů nepracuje vůbec, maximálně slouží jako pasivní databáze pro sledování průběhu získávání. Nespornou výhodou je tedy rychlost.⁴⁸
- **Množství poskytnutých informací:** Personální agentury posílají zadavatelské firmě nejen životopisy kandidátů, které jsou mnohdy zavádějící a neúplné, ale i své podrobné informace, hodnocení, poznatky o kandidátovi, které zjistí při prvním kole výběrového řízení (příl. 1).⁴⁹

Jak můžeme v příloženém komentovaném životopise vidět, personální agentura podrobně uvádí např. tyto informace:

- výsledky případného testování,
- předchozí pracovní zkušenosti kandidáta,
- požadovaný plat, pracovní dobu, ochotu dojíždět, možnost nástupu,
- proč se uchází o pracovní pozici, jeho motivaci,
- kandidátovo sebehodnocení.

Detaily o uchazečích mohou poté firmě velice usnadnit konečné rozhodování a výběr. V neposlední řadě je to také výhoda pro samotného uchazeče o pracovní místo, protože mnohdy informace od personální agentury mohou přispět k tomu, že se stane pro zaměstnavatele zajímavější.⁵⁰

- **Diskrétnost:** „Personálně poradenské firmy pracují diskrétně, jinak ani nemají šanci na malém českém trhu přežít. Zvláště v případech, kdy se mění vedoucí pracovník, je nevyšší míra utajení projektu na místě. Ale i toto „tajné poslán“ má své hranice.“⁵¹

⁴⁸ Rozhovor

⁴⁹ Interní materiály společnosti

⁵⁰ Rozhovor

⁵¹ NAVAROVÁ, H., Jak efektivně hledat zaměstnance. *Human Resource Management*, s. 48.

V případě, že osloví kandidáta na místo generálního ředitele do společnosti, která má sídlo na druhém konci České republiky, než je bydliště kandidáta, je nanejvýš pravděpodobné, že takový uchazeč po setkání s klientem projekt odmítne. A to právě z důvodu lokality. Výsledkem je ztráta času všech zúčastněných stran, resp. to, kdy může být firma jmenována, je třeba uvážit ještě před začátkem hledání.⁵²

- **Preciznost a pružnost:** Dle názoru personální konzultantky se firmy nejčastěji dopouští té chyby při výběru nových zaměstnanců, že odsoudí kandidáta dle stručných údajů uvedených v životopise a jejich odezva na zasláný životopis kandidáta trvá velmi dlouho. Firmy prodlužují výběrově řízení a kandidáti mohou nabýt dojmu, že o ně firma nemá zájem. Personální agentury se z toho důvodu snaží pracovat pružně a efektivně.⁵³

Někteří personalisté shledávají spoustu nevýhod při spolupráci s personální agenturou, které ale obvykle pramení z výběru nevhodné personální agentury:

- **Rozdíly v kvalitě:** „Mnohé personální agentury se snaží primárně maximalizovat svůj zisk a neodpovídá tomu kvalita jejich služeb. Komerční zprostředkování v oblasti personální práce je lukrativní oblastí podnikání. Proto se také v této oblasti vyskytuje řada neseriozních institucí pochybné úrovně poskytovaných služeb.“⁵⁴
- **Anonymita:** Pokud personální agentury inzerují, zpravidla v jejich inzerátech vystupuje jejich klient anonymně. Efektivnost jejich inzerátů může být nižší než efektivnost neanonymních inzerátů. Jak jsem již uváděla, tato skutečnost může být vnímána rozdílně.
- **Zpětná vazba:** Dalším úskalím může být to, že personálním agenturám chybí zpětná vazba od firmy. Personální agentura se tedy nedozví, jak jí doporučený uchazeč splnil představy firmy a jestli se osvědčil. Některé personální agentury o zpětnou vazbu však vůbec neusilují.⁵⁵

⁵² NAVAROVÁ, H., Jak efektivně hledat zaměstnance. *Human Resource Management*, s. 48.

⁵³ Rozhovor

⁵⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 140.

⁵⁵ Srov. tamtéž

- **Finanční nákladnost:** Dle mého názoru může být pro některé firmy rozhodující finanční stránka za služby personální agentury. Pro menší firmy mohou být proto služby agentur nákladnější a volí realizaci personálního výběru vlastními silami.

Je zajímavé se podívat na to, kolik stojí firmu pouhé zveřejnění volného pracovního místa na známých internetových portálech práce.cz a sprace.cz (viz tab. 6). Tímto názorným příkladem chci ukázat to, že i když firma využívá vlastních sil při náboru a výběru pracovníků, musí počítat s náklady, a to nejen za inzerci, které nejsou zanedbatelné.

Tab. 6 – Cena inzerátu na internetových portálech

	Internetový portál	
	www.prace.cz	www.sprace.cz
Doba uveřejnění inzerátu	1 měsíc	1 měsíc
Cena v Kč bez DPH	2 500	3500 (resp. 2 000)

Uvedená cena 2 000 Kč za 1 inzerát na portálu sprace.cz je platná v případě, že firma využívá placenou službu Praktik. Cena firemního zápisu Praktik stojí 7 000 Kč na 1 rok.⁵⁶

V praxi může nastat taková situace, že firemní personalista nevybere z doručených životopisů toho vhodného kandidáta, nebo se obsazuje více pozic a tudíž je nedostatek kvalitních uchazečů. Z toho vyplývá, že inzeráty nebo jiné metody k získávání zaměstnanců se realizují opětovně, tudíž to pro firmu znamená opět velké náklady.

Osobně mi připadá spolupráce s personální agenturou v určitých situacích výhodná a přínosná. Především v případě, že firma nemá vlastní personální oddělení, kvalifikovaného a zkušeného personalistu, dostatek času na kvalitní personální nábor a výběr, je možnost využití agentury na místě. Obzvláště výhodná může být spolupráce s agenturami Executive Search, kdy je pro firmu velice obtížné na trhu práce najít vhodné odborníky na danou oblast.

⁵⁶ Seznam. *Firemní zápis* [online], [cit. 2010-11-27]. Dostupné na WWW: <<http://napoveda.seznam.cz/cz/firemni-zapis.html>>.

4 Služby personálních agentur

Personální agentury nabízí svým klientům komplexní nabídku služeb. Mnohé mají v jejich portfoliu kromě klasického recruitmentu (získávání pracovníků) i další služby:

- temporary help (dočasné přidělení),
- executive search,
- try & hire,
- assessment centre/development centre,
- payroll (outsourcing mzdové a personální agendy),
- kurzy a poradenství,
- outplacement,
- personální audit, testování.

Dá se konstatovat, že personální agentury zabezpečují outsourcing personálních činností firem. Personální agentura převezme odpovědnost za určitou část aktivit svého klienta. Pro klienta je to výhodné v tom, že se může plně soustředit na hlavní předmět svého podnikání. Kompletní outsourcing personálních činností mohou poskytovat jen agentury se širokým záběrem nabízených služeb.⁵⁷

V této kapitole přiblížím jednotlivé služby personálních agentur, které budou teoretickým podkladem pro analýzu poskytovaných služeb personálních agentur v Olomouci.

4.1 Recruitment (získávání zaměstnanců)

Recruitment patří mezi nejzákladnější a klienty nejvíce využívanou službu.⁵⁸ Označení **Permanent Recruitment** (Placement) je tzv. vyhledání zaměstnanců do trvalého pracovního poměru. Tato služba zahrnuje vše přes personální poradenství, výběry, testování, vypracování osobnostních profilů kandidátů až po jejich následné doporučení.⁵⁹

⁵⁷ Srov. VANČÍKOVÁ, Z., Analýza služeb personálních agentur z hlediska potřeb zaměstnavatelů, s. 118.

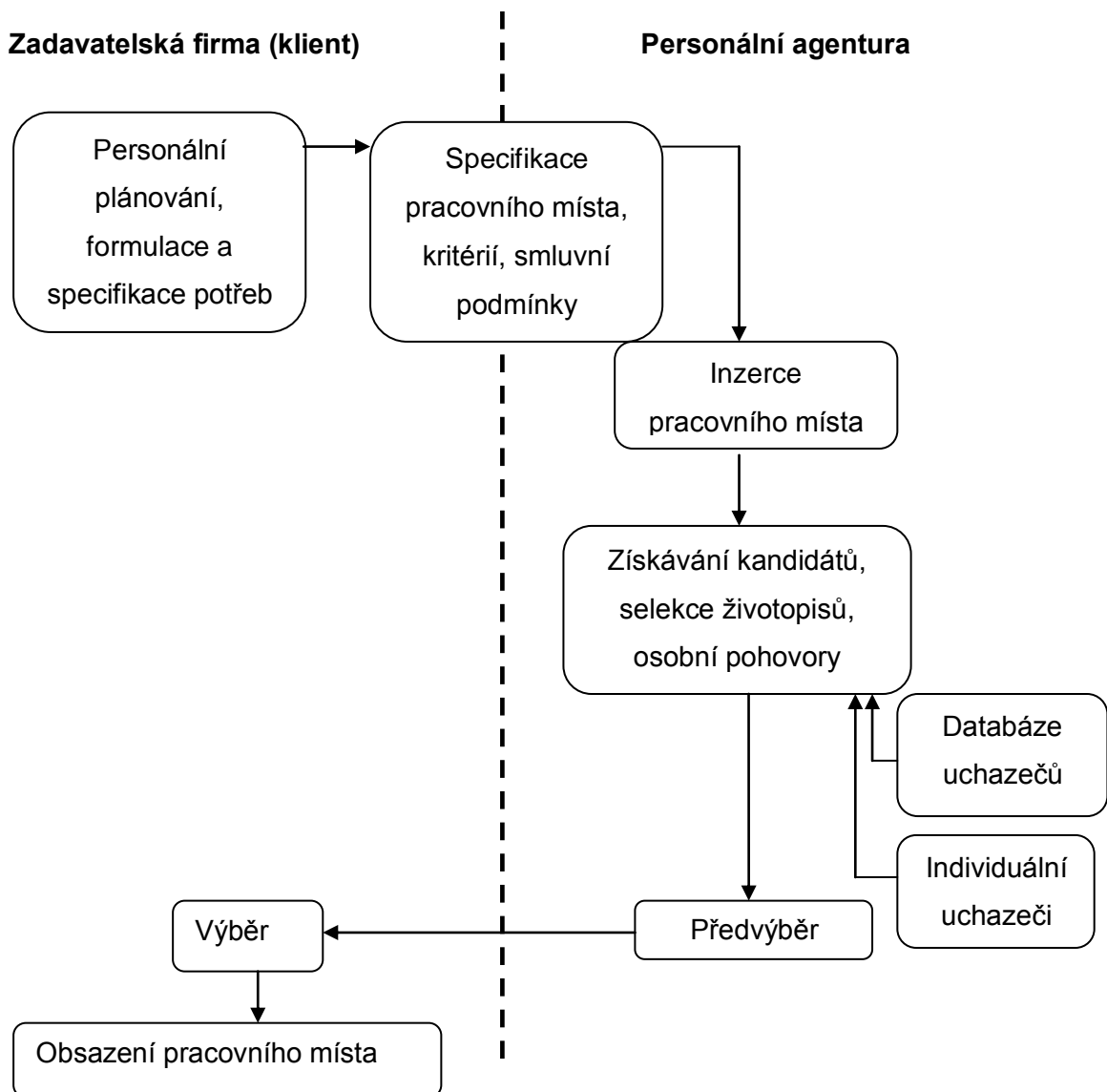
⁵⁸ Rozhovor

⁵⁹ Hofmann-personal. *Permanent recruitment* [online], [cit. 2011-02-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.hofmann-personal.cz/hledate-zamestnance/permanent-recruitment.html>>.

4.2 Role personální agentury při získávání zaměstnanců (recruitmentu)

Klientem personální agentury se stává firma, která chce dosadit do určité pracovní pozice nového zaměstnance. Personální agentura vyhledává a vybírá vhodné kandidáty dle požadavků klienta.

Role personální agentury při získávání zaměstnanců je zřejmá z následujícího schématu:



Obr. 4 – Realizace výběru pracovníků prostřednictvím personálních agentur⁶⁰

⁶⁰ Vlastní zpracování

4.2.1 Specifika pracovního místa

„Na počátku je nutné jasně vymezit kritéria, tzn. popis práce nového zaměstnance, jeho postavení ve firemní struktuře, vztahy v managementu, vytvořit profil jakéhosi „ideálního kandidáta“. Čím více konkrétních informací personální agentuře firma poskytne, tím je větší šance na úspěch při nalezení toho „pravého“ kandidáta. Nutno ovšem upozornit, že požadavky na ideálního kandidáta by měly být reálné.“⁶¹

4.2.2 Zařazení uchazeče o zaměstnání do databáze⁶²

Klíčovou roli hraje databáze a jsou různé způsoby, jak se kandidát může zařadit do databáze dané personální agentury:

- uchazeč o práci může kontaktovat přímo personální agenturu, a to dle vlastního výběru,
- zaslá své materiály, mezi které se řadí životopis a průvodní dopis,
- uchazeč reaguje přímo na konkrétní pracovní nabídku na pracovním serveru nebo v tisku, jde o velice častý způsob.

Uchazeč musí souhlasit s uložením osobních dat do databáze personální agentury.

V případě, že kandidát odpovídá svým profilem, je pozván na pohovor v personální agentuře, který bývá podrobněji zaměřen na pracovní praxi, studium, znalosti a osobní předpoklady kandidáta. Současně se také věnuje velká část pohovoru představám o budoucím pracovním místě, představám o budoucím zaměstnání i zaměstnavateli. Vyslechnutím představ kandidáta jde často předejít zaměstnání nevhodného pracovníka. Na základě pohovoru je konzultantovi personální agentury většinou jasné, na které pracovní pozice je daný kandidát vhodný a o které pozice se hodlá u zaměstnavatelů ucházet.

⁶¹ NAVAROVÁ, H. Jak efektivně hledat zaměstnance. *Human Resource Management*, s. 48.

⁶² Srov. Zaměstnání, práce, brigáda, poradna. *Personální agentury a agenturní zaměstnávání* [online], [cit. 2010-10-21]. Dostupné na WWW: <<http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentury-agenturni-zamestnavani.php>>.

Tímto způsobem je tvořena databáze uchazečů. Databáze je vedena dlouhodobě a personální agentura ji neomezeně doplňuje, dle aktuální situace. Z této databáze poté vybírá vhodné kandidáty pro konkrétní pracovní pozici, kterou v dané chvíli potřebuje obsadit.

4.2.3 Předvýběr - Screening candidates

Personální agentury mnohdy provádí tzv. screening vybraných kandidátů. Jedná se o předběžné osobní pohovory s vybranými kandidáty za účelem hloubkového hodnocení jejich kvalifikace, zájmu o danou pozici a jejich motivaci. Je velice důležité, aby se personální agentura snažila např. pomocí testů zjistit, zda se kandidát hodí do firemního prostředí klienta.⁶³

Pokud kandidát odpovídá požadavkům klienta a souhlasí se zasláním svých materiálů k zaměstnavateli, prezentuje konzultant personální agentury tohoto uchazeče u zaměstnavatele. Je podstatné, že kandidát uděluje souhlas pro zaslání svých materiálů vždy pro konkrétního zaměstnavatele a konkrétní pracovní pozici. A každé případné další odeslání materiálů je s kandidátem projednáno.

Po prezentacích vhodných kandidátů u potenciálního zaměstnavatele se kandidáti dělí na dvě skupiny:

- kandidáti, které zaměstnavatel pozval na další kolo výběrového řízení,
- kandidáti, kteří nebyli vybráni.

4.2.4 Výběr

Vybraní kandidáti jsou konzultantem kontaktováni a v případě jejich zájmu je domluven výběrový pohovor, resp. jiné metody výběru. Personální agentura většinou vybere a doporučí dva až tři rovnocenné kandidáty, ale konečný výběr provede již firma sama. Pokud si zaměstnavatel vybere kandidáta doporučeného personální agenturou a kandidát nastoupí do nového zaměstnání, personální agentuře náleží smluvní odměna.⁶⁴

⁶³ Srov. Firemní materiály společnosti: „How we operate – our philosophy“.

⁶⁴ Srov. Zaměstnání, práce, brigáda, poradna. *Jak funguje personální agentura* [cit. 2010-11-08] Dostupné na WWW: <<http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php>>.

Personální agentura má v případě zaměstnání doporučeného kandidáta tedy nárok na provizi. Za poskytované služby platí obecně zadavatelská firma (klient). Standardní postup je takový, že kandidát neplatí za základní služby personální agentury. Existují také situace, kdy uchazeči platí personální agentuře. Avšak jde o služby nadstandardní, které nemají přímou souvislost s vyhledáním práce. Může jít například o služby v oblasti volby vhodného zaměstnání, budoucí kariéry nebo trénink směrem k prezentaci u výběrového řízení.⁶⁵

Ve spolupráci s personálními agenturami mohou nastat nezvyklé situace, které je třeba řešit vždy citlivě a korektně.

V případě, že firma spolupracuje na obsazení volné pozice s více agenturami, může nastat situace, že životopis jednoho uchazeče zašlou zadavatelské firmě dvě personální agentury současně. Doporučuji, aby firma jednala následovně: Pokud bude mít firma zájem se setkat s uchazečem, měla by o sjednání schůzky požádat agenturu, která doporučení na uchazeče zaslala jako první. Nemělo by to fungovat tak, že by firma dávala přednost té personální agentuře, která má například nejvyšší odměnu.

Může taky nastat situace, kdy agentura zašle doporučení kandidáta, u kterého zadavatelská firma zjistí, že uchazeče již viděla a jeho materiály má uložené ve vlastní databázi. Pokud i přesto bude firma chtít pozvat kandidáta na výběrové řízení, neměla by již využívat pro toto setkání služeb personální agentury. Zadavatelská firma by tuto skutečnost měla agentuře oznámit. V případě, že tento kandidát nastoupí do pracovního poměru, agentuře nevzniká nárok na odměnu. Agentura si může vyžádat podklady z dřívějších výběrových řízení jako důkaz, že kontakt mezi klientem a uchazečem byl dříve, než jej agentura doporučila.⁶⁶

Domnívám se, že pro firmu je velkou výhodou to, že se nemusí zabývat stereotypní, zdlouhavou administrativou a ušetří čas za komunikaci se všemi uchazeči, i těmi nevhodnými.

⁶⁵ Srov. Zaměstnání, práce, brigáda, poradna. *Jak funguje personální agentura* [online], [cit. 2010-11-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php>>

⁶⁶ Srov. KRÁLOVÁ, L., Získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur, s. 43.

4.3 Temporary help (dočasné přidělení)

Služba temporary help je založena na pronajímání pracovníků, přičemž tito pracovníci jsou zaměstnanci agentury, nikoliv zadavatelské firmy. Personální a mzdovou agendu a další personální činnosti tedy zajišťuje personální agentura. Firma může této službě využít v případě nárazových akcí, sezónních prací nebo i na dlouhodobé bázi při nutnosti navýšení potřeb pracovních sil.⁶⁷

4.4 Executive search

V případě služby Executive search personální konzultanti přímo oslovují kandidáta, který působí na stejné či obdobné pozici u jiné společnosti. Výhodou této metody je nalezení takových zaměstnanců, kteří budou ihned výkonní, produktivní a obohatí společnost nového zaměstnavatele určitým know-how, znalostmi a kontakty (viz podkapitola 2.2).⁶⁸

4.5 Try & Hire

Služba try & hire je kombinací služeb recruitmentu (získávání zaměstnanců) a temporary help (dočasného přidělení). Z toho vyplývá, že kombinuje výhody obou služeb a pro firmu může být velkým přínosem. Je vhodný např. všude tam, kde o vytvoření trvalého pracovního místa není dosud rozhodnuto. Zaměstnanec personální agentury vykonává požadovanou službu a personální agentura se zavazuje uvolnit jej do trvalého pracovního poměru k zákazníkovi, jakmile ten o to požádá.⁶⁹

⁶⁷ Adecco. *Temporary help* [online], [cit. 2011-03-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.adecco.cz/HledamZamestnance/TemporaryHelp.html>>.

⁶⁸ Srov. www.headhunting.e-pragma.cz [online], [cit. 2011-03-10]. Dostupné na WWW: <<http://headhunting.e-pragma.cz/>>.

⁶⁹ Consultahr. *Try & hire* [online], [cit. 2011-03-18]. Dostupné na WWW: <http://www.consultahr.cz/try_hire.htm>.

Většinou jsou dvě situace, kdy firma službu Try & Hire využije: ⁷⁰

- Pro firmu je podstatné poznat uchazeče, otestovat jeho znalosti, dovednosti a až poté se rozhodnout, zda jej na hlavní pracovní poměr zaměstná. Firmy této služby mohou využít v případě, kdy klasická maximálně tříměsíční zkušební lhůta stanovena zákoníkem práce, je krátká. Výhodou tudíž je, že délka zkušební doby u tohoto typu služby záleží pouze na firmě a po tuto dobu je pracovník stále zaměstnancem agentury.
- Druhým případem je skutečnost, že firma zvažuje vytvoření nového pracovního místa a s poměrně nízkými náklady si může za pomoci pronajatého zaměstnance vyzkoušet efektivitu zřízení nové pozice a kdykoli se rozhodnout, zda novou pozici zřídí.

4.6 Assessment centra (AC)/Development centra (DC)

Metodu Assessment a Development centra jsem již popsala v kapitole 1, nyní se na metodu zaměřím jako na jednu ze služeb, poskytovaných personální agenturou.

Kromě výběru nových zaměstnanců je možno metodu AC použít pro identifikaci rozvojového potenciálu stávajících zaměstnanců, nebo jako tréninkovou metodu, zaměřenou na posouzení a výcvik manažerských dovedností. V těchto případech hovoříme o tzv. Development centru, o moderní metodě vycházející z principu AC.

Development centrum není jen rozvoj, tréninky a vzdělávání, ale stává se určitým symbolem péče o zaměstnance. Zjišťuje potenciál zaměstnance, a ne pouze ten, který on sám prezentuje, ale hlavně jeho vnitřní potenciál (osobnostní a výkonové předpoklady, které zatím ve své práci nemohl prokázat).⁷¹

Pokud by firma chtěla realizovat program AC/DC, dle mého názoru by v této situaci bylo velmi přínosné využít služeb personální agentury. Firma nemusí vždy mít správné vybavení, čas ani zkušenosti k provedení kvalitního a efektivního AC/DC. Personální agentura na základě definovaných kritérií sestaví program tak, aby kritéria

⁷⁰ Srov. Consultahr. *Try & hire* [online], [cit. 2011-02-03]. Dostupné na WWW: <http://www.consultahr.cz/try_hire.htm>.

⁷¹ Srov. tamtéž

byla jednoznačně pozorovatelná a měla výpovědní hodnotu – a ta je pro zadavatelskou firmu nejdůležitější.

*„S realizací **development centra** mohou vzniknout následující rizika, která mohou ovlivnit celkový výsledek:*

- *firemní manažeři berou DC jako ztrátu času,*
- *jednotný program, který nudí a nemotivuje a kde jsou velké časové prostoje účastníků nebo hodnotitelů,*
- *špatné modelové situace, ve kterých není možné pozorovat kompetence a kritéria,*
- *kritický přístup k účastníkům,*
- *špatně zpracované zpětné vazby, které poukazují pouze na nedostatky, ale nedávají návrh na rozvoj účastníka,*
- *nedostatečná práce s výstupy.“⁷²*

Aby mělo AC/DC svou výpovědní hodnotu a přínos pro firmu, je nezbytné, aby vše bylo provedeno profesionálním způsobem a firma se tak vyhnula případným rizikům. Zde vidím přínos personální agentury, která AC/DC provede kvalitně, na základě odpovídajících zkušeností, se snahou minimalizovat případná rizika.

4.7 Payroll (outsourcing mzdové a personální agendy)

Personální agentury v rámci svého portfolia nabízí také službu payroll, tzv. outsourcing mzdové a personální agendy. Firma předá mzdovou a personální agendu externímu dodavateli, který firmě garantuje správnost zpracovaných výstupů a důvěrnost informací o výši platů a mezd. Pro klienta je výhodou to, že se sníží náklady na mzdovou účtárnu (platy, nájem, výpočetní technika aj.), odpadne komunikace se státními orgány (úřady práce, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, apod.). Agentura také zajistí archivaci dokumentů, sledování novelizací zákonů a jejich uvedení do praxe.⁷³

⁷² ŠTULLEROVÁ, N., Skryté neuhdy development center. *Human Resource Management*, s. 50.

⁷³ Srov. Adecco. *Payroll* [online], [cit. 2011-02-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.adecco.cz/HledamZamestnance/Payroll.html>>.

4.8 Kurzy a poradenství

Některé personální agentury realizují kurzy nejen pro uchazeče o práci, nabízejí je i široké veřejnosti nebo jen uchazečům, kteří jsou vedeni v jejich evidenci.

Tyto kurzy pro uchazeče mohou být zaměřeny na následující:

- správné vytvoření strukturovaného životopisu,
- jak uspět při výběrovém řízení,
- neverbální komunikace atd.

Personální agentury také pořádají kurzy pro odbornou veřejnost, např. k problematice pracovního práva a zákoníku práce, mzdového účetnictví atd.

4.9 Outplacement ⁷⁴

Outplacementem se rozumí komplexní poradenství pro firmu, která prochází různými typy změn (např. restrukturalizace, reorganizace, fúze, ukončení celého provozu, rušení jedné nebo více částí aj.) a podporu zaměstnanců, kteří se stávají součástí těchto změn.

Pomoc konzultantů personální agentury spočívá v tom, že pomáhají propuštěnému zaměstnanci najít nové pracovní uplatnění. Mělo by se jednat o takové uplatnění, které odpovídá jeho dovednostem, zkušenostem a potřebám.

Může jít o dlouhodobé projekty, které trvají celé měsíce, nebo o jednorázové několikahodinové programy. Součástí programu jsou psychologické služby, personální poradenství zaměstnance, které jim pomůže se zorientovat na trhu práce, naučí je správně napsat životopis a prezentovat svoje dovednosti při pohovorech.

Přínosy outplacementu ⁷⁵

- Velká pozornost při propouštění z důvodu nadbytečnosti musí být věnována výběru zaměstnanců, se kterými má být pracovní poměr ukončen. Manažeři mohou být v této situaci pod tlakem a ve stresu. Domnívám se, že pokud se firma rozhodne spolupracovat s personální agenturou v oblasti outplacementu,

⁷⁴ Srov. Manpower. *Služby* [online], [cit. 2011-02-04]. Dostupné na WWW: <<http://www.manpower.cz/sluzby.php>>.

⁷⁵ Srov. tamtéž

může to být velkým přínosem a dojde ke snížení stresu u manažerů, kteří jsou zodpovědní za zavádění změn, které mají dopad na stávající zaměstnance.

- Podpora odcházejících zaměstnanců může velmi pozitivně ovlivnit morálku stávajících zaměstnanců. Ti budou chtít zůstat zaměstnanci firmy, budou-li vědět, že firma důstojně pečuje o své zaměstnance a pomáhá jim pokračovat v jejich kariéře i po skončení pracovního poměru. Z toho vyplývá, že outplacement pomáhá zachovat pověst firmy.

4.10 Personální audit

Personální audit představuje nezávislé a objektivní posouzení profesní způsobilosti a vhodné skladby současných zaměstnanců společnosti, veškerých personálních činností a procesů.

Fáze personálního auditu:⁷⁶

První fáze - sběr dat, která jsou předmětem zkoumání (osobní spisy zaměstnanců, platová politika, fluktuace zaměstnanců). Tento sběr dat je prováděn ve firmě a jeho nedílnou součástí je jeho zpracování do elektronické podoby. Podle počtu zaměstnanců firmy trvá tato fáze max. 2 týdny.

Druhá fáze - strukturované interview se zaměstnanci. Pracovník personální agentury vede osobní pohovor s každým zaměstnancem zařazeným do auditu. Důraz se klade na zkoumání jeho profesních charakteristik (jedná se o výkonové a osobnostní charakteristiky, jako je motivace k výkonu a kreativité, flexibilita, rozhodnost, odolnost vůči zátěži, schopnost práce v týmu, prosadit se atd.).

Třetí fáze - vyhodnocování dat. Personální agentura zpracuje popis stávajícího stavu personální politiky ve firmě a navrhne změny v jednotlivých oblastech zkoumání, se zaměřením na maximální finanční úsporu firmy na mzdových nákladech.

⁷⁶ Srov. Maxum. *Personální audit* [online], [cit. 2011-03-09]. Dostupné na WWW: <http://www.maxum.cz/personalni_audit.php>.

4.11 Testování ⁷⁷

Firmy mají možnost testovat jak uchazeče o práci, tak stávající zaměstnance. Na výběr mají z metod písemného, osobního nebo on-line testování.

Přes internet je možnost prověřit jazykové znalosti, znalost práce na osobním počítači, odborné znalosti v oblasti IT (informačních technologií) nebo elektrotechnice.

Při osobním testování jsou často zařazovány testy na manuální zručnost, rychlost, přesnost kandidátů na montážní práce, pozornost při práci s číselnými kódy např. u kandidátů do skladu.

Testování je možné provádět jednorázově, nebo průběžně, dle individuálních potřeb zadavatelské firmy.

⁷⁷ Srov. Manpower. *Služby* [online], [cit. 2011-02-04]. Dostupné na WWW: <<http://www.manpower.cz/sluzby.php>>.

5 Jak vybrat personální agenturu?

V dnešní době je mnoho personálních agentur. Je to z toho důvodu, že získat licenci na provozování personální agentury není obtížné. Proto je důležité, aby firma věnovala výběru personální agentury pozornost.

Je mnoho faktorů, které firma může hodnotit:⁷⁸

- 1) **Velikost personální agentury:** Na trhu práce si firma může vybrat od malých agentur až po ty mezinárodní. Záleží na osobních preferencích a očekávané podobě spolupráce.
- 2) **Reference:** Velice hodnotným kritériem jsou reference. Manažeři oblasti lidských zdrojů se s důvěrou nejčastěji obrací na zahraniční společnosti, nebo na společnosti, které jsou na trhu stabilní a mají dobré reference.
- 3) **Prezentace firmy:** O agentuře hodně vypovídá provedení webových stránek. Dnes prakticky každá významnější personální agentura má své vlastní internetové stránky. Na nich by neměly chybět základní údaje o agentuře, také kontaktní údaje, nabízené služby atd. Stránky by měly působit vzhledově příjemně, organizovaně, ale není to samozřejmě to hlavní. Rozhodující je obsah a aktuálnost.
- 4) **Způsob úhrady za služby personální agentury:** Seriózní personální agentury by uchazečům o zaměstnání neměly účtovat žádné poplatky. Některé menší agentury požadují peníze za registraci do jejich databáze.
- 5) **Dostupnost a osobní kontakt:** Personální agentury by měly se zadavatelskou firmou být neustále v kontaktu a jejich jednání by mělo být na profesionální úrovni. Při navazování dlouhodobé spolupráce je pro firmu důležitý osobní kontakt s konzultantem a znalost prostředí personální agentury. Je podstatné, aby také personální agentura znala prostředí samotné firmy a její firemní kulturu. Jako pozitivní signál může být vnímáno, pokud se jde konzultant osobně podívat do firmy a zajímá ho její prostředí.

⁷⁸ Srov. Personální agentury. *Jak dobře vybrat personální agenturu?* [online], [cit. 2010-11-21]. Dostupné na WWW: <<http://www.personalniagentury.cz/clanek/3-jak-dobre-vybrat-personalni-agenturu/>>.

- 6) **Tradice a délka existence agentury:** Pokud personální agentura již existuje určitou dobu, můžeme předpokládat, že má stabilní portfolio zkušených konzultantů a spokojených klientů.
- 7) **Podoba smlouvy o službě a její interpretace:** Profesionálové by měli dodat takovou smlouvu, která je srozumitelná a jasně formulovaná. V příloze č. 2 přikládám jednu z možných podob smlouvy o zprostředkování.⁷⁹ Taktéž by měli být schopni vysvětlit celý proces poptávané personální služby a samozřejmě průběžně informovat o stavu a úspěšnosti její realizace.
- 8) **Kvalita předvýběru a kompetentnost předběžně vybraných uchazečů:** Personální agentury by neměly posílat uchazeče, kteří nesplňují požadavky na pracovní místo. Cennější je zaslat kontakty na dva rovnocenné výborné uchazeče než 10 neperspektivních, kteří nemají předpoklady pro výkon práce na pozici zadavatelské firmy. Agentura by také měla být schopna dodat ke každému kandidátovi své hodnocení a poznatky, které zjistí při prvním kole výběrového řízení – poznámky k osobnosti stránce uchazeče, pohled konzultantů na to, proč by právě tento člověk měl být vhodným kandidátem, jaké u něj mohou být rizika, klady a zápory.

Shrnu-li tedy uvedená kritéria, domnívám se, že personální agentura, která funguje dlouhodobě, má stabilní portfolio konzultantů, se kterými spolupracuje na interní bázi a kteří ji a její služby umí kvalitně a precizně před klienty prezentovat, je považována za „solidní“.

„Výběr personální agentury lze realizovat trojím způsobem:

- a) využívat služeb náhodně poptávajících agentur a nechávat se průběžně oslovovat,*
- b) cíleně oslovovat agentury na trhu práce*
- c) pořádat jednou za určité období výběrové řízení na agentury.“⁸⁰*

Dle mého názoru je mnohdy výhodné kombinovat tyto tři typy dle potřeby a konkrétní situace.

⁷⁹ Aditus. *Vzor smlouvy* [online], [cit. 2011-03-01]. Dostupné na WWW:

<http://www.aditus.cz/smlouva_vzor.php>.

⁸⁰ Interní materiály společnosti

Při rozhovoru s firemním personalistou jsem zjišťovala, jak je spolupráce s personální agenturou obvykle zahájena. Vznikne-li v podniku situace, že je potřeba obsadit pracovní místo, a výběr zaměstnanců proběhne prostřednictvím personální agentury, nejprve se provede výběrové řízení na poskytovatele personálních služeb. Přihlášené, popř. oslovené personální agentury, které splňují požadovaná kritéria, jsou pozvány na osobní schůzku ve firmě.⁸¹

Konzultanti personálních agentur na setkání představují a prezentují sami sebe, portfolio služeb, proces a metody používané při personálním výběru a základní podmínky případné spolupráce. Ředitel, firemní personalista následně porovnávají předložené nabídky a vybírají tu personální agenturu, která nejvíce vyhovuje potřebám firmy a specifikám obsazovaného pracovního místa.⁸²

Byl proveden i výzkum mezi manažery z oblasti řízení lidských zdrojů, ve kterém hodnotili nezávisle na sobě 16 kritérií, podle kterých lze posuzovat a vybírat personální agentury. V tabulce 9 jsou znázorněna všechna hodnocená kritéria, seřazená odshora dolů dle důležitosti, kterou ji přiřadili HR manažeři.

„Jaká jsou tedy nejdůležitější kritéria při výběru dodavatelské firmy pro HR manažery?“ V dotazníkovém šetření HR manažeři hodnotili nezávisle na sobě 16 kritérií, podle kterých lze posuzovat a vybírat personální agentury.⁸³

⁸¹ Rozhovor

⁸² Rozhovor

⁸³ HR Guru, *Průvodce službami v oblasti nábory a výběru zaměstnanců*, s. 91

Tab. 7 – Faktory ovlivňující výběr personální agentury ⁸⁴

Faktory ovlivňující výběr personální agentury	Důležité (relativní %)	Méně důležité (relativní %)	Nepodstatné (relativní %)
Odborná úroveň konzultantů	100		
Předchozí zkušenosti konzultantů	86,5	10,8	2,7
Způsob výběru kandidátů	86,5	8,1	5,4
Osobní kontakty s konzultanty	82,9	17,1	
Specializace dodavatelské firmy	81,1	16,2	2,7
Reference	70,3	29,7	
Cena	67,6	38,4	
Jméno firmy, postavení na trhu	54,1	40,5	5,4
Jazykové vybavení	45,9	48,6	5,4
Doplňkové služby	24,3	62,2	13,5
Univerzálnost firmy	18,9	62,2	18,9
Firma má síť poboček	18,9	51,4	29,7
Úroveň www stránek	16,2	64,9	18,9
Úroveň reprezentačních služeb	13,9	52,8	33,3
Původ firmy	5,4	48,6	45,9
Lokalita firmy	2,7	27	70,3

„V málokteré společnosti má jedna personální agentura exklusivní postavení. Společnosti mají pro výběr zaměstnanců a nižšího managementu často kontrakt s několika agenturami zároveň. Velké procento společností uzavírá kontrakty na 1 rok s několika společnostmi. V určitém předem stanoveném časovém období pak vyžadují návrhy pro zlepšení spolupráce. Obecně je pro společnosti výhodné získat zkušenost při spolupráci s více agenturami a ty pak mezi sebou porovnávat. Dalším důvodem je i větší pokrytí trhu a monitoring konkurence. Jinak je to u Executive Search společností, které se často snaží prosadit exklusivitu spolupráce.“⁸⁵

⁸⁴ HR Guru, *Průvodce službami v oblasti nábory a výběru zaměstnanců*, s. 91

⁸⁵ *Tamtéž*

5.1 Kvalifikační předpoklady konzultantů personálních agentur

Kvalita a výsledky konkrétní spolupráce s personální agenturou velmi závisí na osobnosti konzultanta, který se zadavatelskou firmou při hledání kandidátů spolupracuje. Osobnost konzultanta je tedy také důležitým faktorem výběru a hodnocení spolupráce s personální agenturou.

Může se stát, že při výměně konkrétního konzultanta společnost pozná změnu v přístupu, proaktivitě, a to i přesto, že kvalita poskytovaných služeb by měla být u konzultantů jedné společnosti obdobná. Je tedy velice důležité pro personální agenturu mít ve svých řadách kvalitní konzultanty s odpovídajícími zkušenostmi. Domnívám se, že konzultant by měl být komunikační a organizační typ člověka, se schopností dobře firmu představit a prezentovat potenciálním kandidátům.

V dotazníkovém šetření měli HR manažeři možnost sestavit ideální profil konzultanta. Čísla vyjádřená v procentech vyjadřují, kolik HR manažerů, považuje konkrétní rys konzultanta za podstatný. „Ideální konzultant“ by měl mít dle výsledků dotazníkového šetření následující charakteristiky:

Tab. 8 – Požadované rysy konzultanta ⁸⁶

Požadované rysy konzultanta	
1. Více než tříletá praxe	91,7 %
2. Výborné komunikační schopnosti	88,9 %
3. Schopnost pochopit firemní kulturu klienta	80,6 %
4. Vstřícnost	72,2 %
5. Starší 30-ti let	60 %
6. Vysokoškolák–absolvent humanitního směru, sociologie nebo psychologie	48,6 %

Z následující tabulky je zřejmé, že praxe spolu s výbornými komunikačními schopnostmi patří mezi nejpožadovanější rysy konzultanta.

Na základě uskutečněného dotazníkového šetření mezi HR manažery, jsem se rozhodla zjistit, jaké rysy u konzultanta personální agentury požaduje mezinárodní firma zastoupená i v České republice.

⁸⁶ HR Guru, *Průvodce službami v oblasti nábory a výběru zaměstnanců*, str. 92

Z rozhovoru s firemním personalistou vyplynulo následující:⁸⁷

Pro firmu není zásadní, aby měl konzultant personální agentury tříletou praxi v oboru. Je pro ně přednější, když je konzultant ochotný, vstřícný, umí porozumět jejich potřebám a má znalost konkrétního oboru.

Výborné komunikační dovednosti a schopnost pochopit firemní kulturu považuje firma za velmi důležité, a tudíž se shoduje s výsledky dotazníkového šetření. Firma hodnotí velice pozitivně schopnost prezentace. Je to důležité z toho důvodu, že personální agentura zastupuje v prvních kolech výběrového řízení klienta, a měla by působit na úrovni.

Poslední dvě kritéria - věk a vysokoškolské vzdělání určitého zaměření, firma nehodnotí jako zásadní a rozhodující pro kvalitní spolupráci.

⁸⁷ Rozhovor

6 Portfolio nabízených služeb personálních agentur v Olomouci

V úvodu své bakalářské práce jsem si stanovila cíl, že zmapuji situaci nabízených služeb vybraných personálních agentur v Olomouci. Pro potřeby srovnání jsem si vybrala 8 personálních agentur s pobočkami v Olomouci (viz tab. 9).

Do vybraného vzorku agentur jsem zařadila jak mezinárodní agentury s rozsáhlou sítí poboček po světě, tak agentury menší. Počet personálních agentur v Olomouci je samozřejmě větší, ale záměrně jsem nevolila agentury zcela neznámé, poskytující například jen jednu z personálních služeb, nebo agentury zaměřené pouze na jeden segment uchazečů/klientů.

Tab. 9 – Přehled personálních agentur působících v Olomouci

Název personální agentury	Adresa	Webové stránky	Počet poboček v ČR
Advantage Consulting	Krapkova 3, Olomouc 779 00	http://www.acjobs.cz/	4
Dittmann Consulting	Vídeňská 17, Olomouc 772 00	http://www.dittmann.cz/	2
Grafton Recruitment	Horní náměstí 14 / 17, Olomouc 779 00	http://www.grafton.cz/	11
Index Nosluš	Sokolská 31, Olomouc 779 00	http://www.indexnoslus.cz/	21
Manpower	tř. Svobody 22/619, Olomouc 779 00	http://www.manpower.cz/	18
Maxum	Pavelčáková 444/20, Olomouc 779 00	http://www.maxum.cz/	4
Pragma	Hodolanská 32, Olomouc 779 00	http://www.e-pragma.cz/	2
Trenkwalder	8. května 448/4, Olomouc 779 00	http://www.trenkwalder.com/cz	13

Údaje o počtu poboček personálních agentur uvádím v tabulce z toho důvodu, že na základě již zmíněných kritérií výběru personální agentury může například dostupnost a velikost personální agentury hrát svou roli.

Z tabulky je zřejmé, že z vybraných personálních agentur má největší síť poboček v České republice agentura Index Nosluš, za ní následuje Manpower

a Trenkwalder. V dnešní době již většina velkých mezinárodních agentur poskytuje kompletní servis a není pro ně problém zajistit pro klienta jakoukoliv personální službu.

Následuje tabulka, která má poskytnout kompletní přehled poskytovaných služeb osmi vybraných personálních agentur v Olomouci (viz tab. 10). Zpracovaná tabulka by mohla být přínosem jak pro firmy, které zvažují možnost navázat spolupráci s personálními agenturami, tak pro uchazeče o práci, aby si mohli utvořit přehled o poskytovaných službách konkrétní personální agentury.

Tab. 10 – Přehled poskytovaných služeb personálních agentur v Olomouci⁸⁸

Přehled nabízených služeb personálních agentur v Olomouci								
Název služby/Název personální agentury	AdvantageConsulting	DittmannConsulting	GraftonRecruitment	Index Nosluš	Manpower	Maxum	Pragma	Trenkwalder
Recruitment	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Temporary help	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓
ExecutiveSearch	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓
Try&Hire	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
AC/DC	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓
Payroll	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓
Kurzy a poradenství	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓
Outplacement	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Testování	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓
Personální audit	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓

Personální agentury se snaží mít ve svém portfoliu co nejvíce služeb a nezaostávat za konkurencí. Komplexní portfolio služeb v profesionální kvalitě si dle mého názoru mohou dovolit nabízet velké firmy s určitým know-how a tradicí a ne personální agentury, které svou činnost začínají. Z rozhovorů s konzultanty personálních agentur vyplynulo, že firmami nejvíce poptávanou službou je klasický recruitment. Domnívám se tedy, že kdyby se menší personální agentury soustřeďovaly

⁸⁸ Vlastní zpracování údajů z jednotlivých stránek personálních agentur

právě na recruitment a zdokonalovaly se v této oblasti, bylo by to efektivnější než nabízet širokou nabídku služeb na průměrné úrovni.

Při zpracování údajů jsem si kromě nabízených služeb všimla i dalších věcí, jako je např. provedení webových stránek, neboť i tyto informace mohou při výběru personální agentury hrát svou roli (viz kap. 5 – Jak vybrat personální agenturu).

Z tabulky je patrné, že zcela komplexní služby poskytují personální agentury Index Nosluš a Trenkwalder. Tyto agentury jsou schopny zajistit dle přání klienta jakékoliv personální služby. Co se týče provedení internetových stránek těchto dvou agentur, jsou dle mého názoru na obdobné úrovni - přehledné, ucelené, s přiměřeným množstvím informací jak pro uchazeče o zaměstnání, tak pro zadavatelskou firmu (klienta).

Grafické provedení internetových stránek je převážně na stejné úrovni. Slabším provedením na mě působí internetové stránky společnosti Pragma. Na internetových stránkách agentur Dittmann a Pragma najdou uchazeči o zaměstnání podstatně méně pracovních nabídek ve srovnání s jinými stránkami agentur. Zároveň bych jejich stránky zhodnotila jako málo aktualizované.

Jak jsem již výše uvedla, většina personálních agentur poskytuje kompletní portfolio služeb. Zajímalo mě, které služby jsou v praxi firmami nejvíce využívány. Rozhovor jsem provedla s personalistkou mezinárodní firmy zabývající se logistikou.

Konkrétní příklad spolupráce mezinárodní firmy s personální agenturou

Z rozhovoru uskutečněného s firemní personalistkou jsem zjistila, že pro ni není podstatné, jestli personální agentura poskytuje kompletní portfolio služeb, nebo jestli se jedná o malou agenturu, která je zaměřena na specifické skupiny trhu např. vyhledávání zaměstnanců do strojírenského průmyslu, skladníky, řidiče. Při výběru personální agentury samozřejmě může rozhodnout i povaha a specifika obsazovaného pracovního místa.⁸⁹

⁸⁹ Rozhovor

V tabulce 11 je tedy konkrétní případ, jaké služby firma využívá. Z toho důvodu, aby výsledky nebyly zavádějící, mě při rozhovoru zajímaly služby, které firma využívá opakovaně (minimálně jedenkrát do roka).

Tab. 11 – Jak konkrétní firma využívá služby personální agentury

Recruitment	✓
Temporary help	✓
Executive Search	✗
Try & Hire	✗
AC/DC	✗
Payroll	✗
Školení/poradenství	✗
Outplacement	✓
Testování	✗
Personální audity	✗

Z rozhovoru vyplynulo, že firma často využívá klasický recruitment, tedy službu, které jsem v této práci věnovala nejvíce pozornosti.

K dočasnému přidělení využívá často skladníky, a proto službu temporary help poptává u jiné personální agentury než klasický recruitment - z důvodu specializace. To nám potvrzuje teoretické východisko, že v malokteré společnosti má jedna personální agentura exklusivní postavení.

Firmě se ověřilo spolupracovat s personální agenturou při tvorbě outplacement programu a je se službami nadpřůměrně spokojená.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo popsání procesu získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur a zmapování situace v nabízených službách vybraných personálních agentur v Olomouci.

Při zpracování bakalářské práce jsem se utvrdila v tom, že personální agentury mají při získávání zaměstnanců své opodstatnění. Svou činností personální agentury pomáhají uchazečům o zaměstnání najít odpovídající práci a firmám nabízejí široké portfolio personálních služeb.

Ve své práci jsem vysvětlila, co to je personální agentura, jaká je její role při získávání a výběru zaměstnanců a pokusila jsem se objektivně zhodnotit nejen přínosy, ale i rizika spolupráce s personální agenturou. A to z toho důvodu, aby se personalisté mohli rozhodnout, zda má právě pro ně smysl využívat služeb personálních agentur.

V zájmu komplexnosti textu a informační hodnoty pro čtenáře této bakalářské práce jsem rozšířila popis činnosti personálních agentur o charakteristiku dalších personálních služeb. Současně jsem zpracovala přehled služeb personálních agentur s pobočkami v Olomouci. Výstupem mé práce je přehled nabízených služeb konkrétních personálních agentur. Ten může firemním personalistům výrazně pomoci při zorientování se v širokém portfoliu služeb.

V současné době je mnoho personálních agentur. Dle mého názoru by firemní personální manažer měl důkladně zvážit, se kterou personální agenturou naváže spolupráci. Pouze spolupráce s kvalitní personální agenturou může být pro firmu efektivní. Shromáždila jsem proto podklady pro správný výběr personální agentury, které by právě personalistům, zvažující možnost navázání spolupráce s personální agenturou, mohly být přínosem.

Lidský kapitál je to nejdůležitější, co firma má a bez schopných zaměstnanců není schopna dlouhé a úspěšné existence. Náročnost na kvalitu i rozsah personální práce je velmi vysoká. A proto by firma měla zvážit, zda bude personální činnosti vykonávat vlastními silami, nebo jestli osloví některou z personálních agentur a naváže s ní spolupráci.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Velická Ivona
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Získávání, výběr zaměstnanců a další personální činnosti realizované prostřednictvím personálních agentur
Název práce v anglickém jazyce:	The recruitment, selection of employees and other personnel activities undertaken via personnel agencies
Vedoucí práce:	Mgr. Vladimíra Sedláčková
Počet stran:	65
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2011
Klíčová slova v českém jazyce:	získávání, výběr, proces výběru, zprostředkovatelé zaměstnání, personální agentury, služby personálních agentur
Klíčová slova v anglickém jazyce:	recruitment, selection, process of selection, job mediation, personnel agencies, services of personnel agencies

Cílem je popsání specifik získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur a zmapování situace nabízených služeb vybraných personálních agentur v Olomouci. Definuji pojem personální agentura, jaká je její role při získávání a výběru zaměstnanců a objektivně hodnotím přínosy i rizika spolupráce. Analyzuji portfolio služeb personálních agentur vybraných agentur v Olomouci. Závěrem je přehled pro personalisty, kteří zvažují navázat spolupráci s personální agenturou.

The aim is to describe the specifics of recruitment and selection via personnel agencies and find out a situation of selected services offered by personnel agencies in Olomouc. I define the notion of personal agency, what is its role in recruitment and selection, and objectively evaluate the benefits and risks of cooperation. I analyze a portfolio of services of the selected agencies in Olomouc. Finally, the survey for HR professionals who are considering to establish cooperation with personal agency.

Literatura a prameny

Tištěné publikace:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. KOUBEK, J. (překl.). 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HR Guru. *Recruitment a Executive Search Guide/Průvodce službami v oblasti náboru a výběru*. Praha: HR Guru, 2003.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. 380 s. ISBN 80-254-0698-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRÁLOVÁ, L. *Získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur*. Ostrava: VŠB-TU-EF, 2010.

MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*. Praha: VŠE, 2002. 151 s. ISBN 80-245-0350-6.

NĚMEC, O., Bucman, P., Šikýř, M. *Personální management*. Praha: VŠE, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

SEDLÁČKOVÁ, E. *Analýza problematiky zprostředkovatelů práce*. Brno: MU-ESF, 2006.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

VANČÍKOVÁ, Z. *Analýza služeb personálních agentur z hlediska potřeb zaměstnavatelů*. Brno: MU-FSS, 2009.

Seriálové publikace:

HRKAL, F. Psychometrické on-line systémy v HR držíme krok se světem. *Personál*. Praha: 2008. č. červenec-srpen, s. 18-21. ISSN 1213-8878.

MRKVIČKOVÁ, M. Specializovaný recruitment má svůj rub a líc. *Human Resource Management*, Praha: 2008. č. leden-únor 2008, s. 51. ISSN 1801-4690.

ŠTULLEROVÁ, N. Využijte development center aneb víme jak si udržet ty pravé. *Human Resource Management*, Praha: 2008. č. leden – únor 2008, s. 52. ISSN 1801-4690.

ŠTULLEROVÁ, N. Skryté neduhy development center. *Human Resource Management*, Praha: 2006. č. květen – červen 2006, s. 50. ISSN 1801-4690.

Internetové zdroje:

Adecco. [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.adecco.cz/>>.

Aditus. *Vzor smlouvy* [online]. Dostupné na WWW: <http://www.aditus.cz/smlouva_vzor.php>.

Asociace poskytovatelů personálních agentur. *Etický kodex* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.apps.cz/eticky-kodex1.html/>>.

Citáty. [online]. Dostupné na WWW <<http://citaty.net/autori/maxwell-john-c-/2>>.

Consultahr. [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.consultahr.cz/>>.

Zaměstnání, práce, brigáda, poradna. [online]. Dostupné na WWW: <<http://hledampraci.cz/poradna-zamestnani/>>.

Headhunting. [online]. Dostupné na WWW: <<http://headhunting.e-pragma.cz/>>.

www.hofmann-personal.cz [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.hofmann-personal.cz/hledate-zamestnance/permanent-recruitment.html>>.

Infoabsolvent. *Jakým způsobem firmy hledají nové pracovníky* [online]. Dostupné na WWW:

<<http://www.infoabsolvent.cz/TematickyKatalog/SStranka.aspx?CiloveSkupiny=2,6&KodStranky=4.1.07>>.

Inzerce práce. *Výhody a nevýhody personálních agentur*. [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.inzerceprace.cz/clanek/vyhody-a-nevyhody-personalnich-agentur/>>.

Manpower. [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.manpower.cz/sluzby.php>>.

Maxum. *Personální audit* [online]. Dostupné na WWW:

<http://www.maxum.cz/personalni_audit.php>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Obecné činnosti úřadu práce* [online]. Dostupné na WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up>.

Personální agentury. *Jak dobře vybrat personální agenturu*. [online]. [cit. 2010-11-21].

Dostupné na WWW: <<http://www.personalniagentury.cz/clanek/3-jak-dobre-vybrat-personalni-agenturu/>>.

Práce. *Ceník* [online]. Dostupné na WWW: <<http://firmy.prace.cz/cenik/>>.

Seznam. *Firemní zápis* [online]. Dostupné na WWW:

<<http://napoveda.seznam.cz/cz/firemni-zapis.html>>.

Spráče. *Ceník* [online]. Dostupné na WWW:

<<http://www.sprace.cz/zamestnavatel/ceniky.html>>.

Jiné zdroje

Rozhovory + e-mailová komunikace

Firemní materiály personální agentury: „How we operate – our philosophy“

Firemní materiály

Seznam zkratk

a.s. – akciová společnost

AC – assessment centre

aj. – a jiné

apod. – a podobně

APPS – Asociace poskytovatelů personálních služeb

Atd. – a tak dále

č. – číslo

ČR – Česká republika

DC – development centre

DPH – daň z přidané hodnoty

HR – human resource (lidské zdroje)

IT – informační technologie

Kč – koruny české

max. - maximálně

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

obr. – obrázek

Resp. – respektive

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Str. - strana

tab. – tabulka

tzv. – tak zvané

VPM – volné pracovní místo

Seznam obrázků

Obr. 1 – Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo v Olomouci	8
Obr. 2 – Prvky a součásti procesu získávání pracovníků a jejich vztahy.....	9
Obr. 3 – Využívání jednotlivých metod při získávání zaměstnanců.....	14
Obr. 4 – Realizace výběru pracovníků prostřednictvím personálních agentur.....	31

Seznam tabulek

Tab. 1 – Celkový počet uchazečů na 1 volné pracovní místo (VPM) Olomouci	8
Tab. 2 – Výhody a nevýhody využití vnitřních zdrojů	12
Tab. 3 – Výhody a nevýhody využití vnějších zdrojů.....	12
Tab. 4 – Frekvenční tabulka využívání jednotlivých způsobů získávání zaměstnanců	14
Tab. 5 – Služby úřadů práce	21
Tab. 6 – Cena 1 inzerátu na portálu www.prace.cz	29
Tab. 7 – Faktory ovlivňující výběr personální agentury	44
Tab. 8 – Požadované rysy konzultanta.....	45
Tab. 9 – Přehled personálních agentur působících v Olomouci.....	47
Tab. 10 – Přehled poskytovaných služeb personálních agentur v Olomouci	48
Tab. 11 – Jak konkrétní firma využívá služby personální agentury	50

Seznam příloh

Příl. 1 – Komentovaný uchazečův životopis	60
Příl. 2 – Smlouva o zprostředkování	63

Příl. 1 – Komentovaný uchazečův životopis

Číslo uchazeče: 0045678, paní Nová, Pozice: Konzultant iDOC

Platová představa: 35.000,- Kč

Věk: 32

Vzdělání:

- 1988 – 1992 Střední průmyslová škola
- 07/2005 Microsoft Excel – tvorba maker
- od 06/2005 Jazykový kurz AJ
- 06/2005 Kurz vedení týmu
- 03/2005 Kurz péče o zákazníka
- 11/2004 Projekt Lean Six Sigma – Yellow Belt Training
- 09/2004 Kurz Obchodních dovedností

Praxe:

2000 – nyní **společnost zajišťující tisková řešení**

Supervisor tiskového střediska ve společnosti XY

- zajištění provozu všech tiskových zařízení ve společnosti XY
- zajištění provozu centrální reprografie (DTP zakázky)
- provoz a zpracování velkoobjemových tisků (výpisy, clientské dopisy)
- vedení kolektivu 15 spolupracovníků

Spolupráce s obchodním odd. při zavádění nových služeb

- konzultace a analýzy tiskových řešení u zákazníků, návrhy optimalizace
- implementace nových služeb zákazníkům společnosti XY

1999 – 2000 **tiskárna**

- grafické zpracování letáků, katalogů
- velkoobchodní objednávky
- vedení kolektivu

1998 - 1999 **grafické studio**

produkční DTP studia

- vedení kolektivu grafiků, zpracování zakázek

1993 - 1998 **grafické studio**

- samostatné grafické zpracování digitálních map a databází

Jazykové schopnosti:

- AJ mírně pokročilý – četba textu ano, základní mluvená komunikace

Dovednosti a znalosti:

- PC Outlook, Word, Excel, Internet
- grafické SW PhotoShop, Corel, PageMaker, Ilustrátor, Programy CAD
- ŘP sk. B

Poznámky personální agentury:

- Použité metody: polostrukturovaný pohovor, test numerických schopností (analýza dat), test znalosti Excel, Gordonův osobnostní profil – při testování byla nervózní, což ovlivnilo zejména výsledek prvního numerického testu
- Test numerických schopností – 50% (průměrný výsledek)
- Test znalosti Excel – 90% (velmi dobrý výsledek)
- Velmi příjemná, přístupná a optimistická osobnost
- Průměrné verbální schopnosti, poměrně hovorná a komunikativní
- Má velký zájem o pozici konzultanta, vnímá ji jako další logický krok ve své kariéře – díky praxi v XY má velmi dobrou představu o pracovní náplni a míře odpovědnosti; v XY tato pozice chybí, a proto uvažuje o odchodu
- Má zkušenosti zejména s konzultantskou prací, nikdy však nezpracovávala analýzy, pouze pracovala s jejími výsledky a navrhovala konečná řešení
- Má manažerské zkušenosti, v současné chvíli vede tým 15 lidí – nepůsobí jako přirozená autorita, proto se snaží kolegy motivovat přenášením kompetencí a jejich zapojováním do rozhodování (má přirozenou potřebu vše stále monitorovat a kontrolovat, což se snaží úspěšně potlačovat); do svého týmu pracovníky vybírá i jim případně dává výpověď
- Je týmovým hráčem, potřebuje své kolegy coby specialisty na konečné splnění úkolu a také je poměrně komunikativní a sociální typ
- Je zvyklá na prostředí velké, anonymní firmy a na open space kanceláře, což jí vyhovuje
- Považuje se za cholerika, nicméně tak nepůsobí
- Motivuje jí zejména úspěšně ukončený projekt a překonaný problém (sama se považuje za workoholika), neúspěch vnímá jako poučení, ale dokáže jí

destabilizovat – problémy vnímá jako vlastní a nedokáže se od nich zcela odpoutat i ve svém volném čase – je velmi loajální a motivovaná

- Za svou silnou stránku považuje komunikaci s lidmi
- Za svou slabou stránku označila slabou znalost AJ (zejména obavu z mluvení)
- Nastoupit může dohodou, nejdříve v polovině července.

Doporučení:

A – bez výhrad

Praha, únor 2011

jméno konzultanta

Příl. 2 – Smlouva o vyhledání pracovníků

6.1.1 SMLOUVA O VYHLEDÁNÍ PRACOVNÍKŮ

uzavřená mezi

(dále jen zadavatel)

a

(dále jen poradce)

I. Předmět smlouvy

Poradce se zavazuje vyhledat a vybrat nejvhodnější kandidáty pro zadavatelem nabízenou pracovní pozici:

Poradce je povinen pracovat svědomitě, s maximální odbornou péčí dle požadavků zadavatele obsažených ve Specifikaci pracovního místa a požadavků na kandidáta.

Pro vyhledávání kandidátů na výše uvedenou pracovní pozici bude použito těchto služeb:

1. vyhledání a výběr vhodných kandidátů v databázi společnosti
2. vyhledání a výběr vhodných kandidátů pomocí cílené inzerce
3. organizace výběrového řízení

(zda budou použity všechny služby a v jakém rozsahu je předmětem dohody)

II. Práva a povinnosti poradce

Poradce se zavazuje, že doporučí pouze takové kandidáty, kteří nejlépe splňují požadavky zadavatele. Poradce s každým navrženým kandidátem provede vstupní pohovor a zadavateli předá ke každému kandidátovi alespoň tyto podklady:

- osobní dotazník, životopis
- doklady o vzdělání
- posudek společnosti

Poradce se dále zavazuje, že v případě využití služby vyhledání a výběr vhodných kandidátů v databázi společnosti nebo služby vyhledání a výběr vhodných kandidátů pomocí cílené inzerce dojde k rozvázání pracovního poměru s

vybraným uchazečem ve zkušební době bezplatně nabídnout na pracovní pozici jiného, vhodného uchazeče. V případě, že žádný z takto nabízených uchazečů nebude zadavatelem přijat, zavazuje se poradce vrátit zadavateli poplatek dle odstavce IV. a to takto:

75% zaplaceného poplatku, pokud kandidát doporučený poradcem ukončí pracovní poměr během prvního měsíce nástupu do práce.

50% zaplaceného poplatku, pokud kandidát doporučený poradcem ukončí pracovní poměr během druhého měsíce nástupu do práce.

30% zaplaceného poplatku, pokud kandidát doporučený poradcem ukončí pracovní poměr během třetího měsíce nástupu do práce.

Poradce se také zavazuje, že kromě informací nezbytně nutných nebude kandidátům sdělovat žádné další informace o zadavateli.

III. Práva a povinnosti zadavatele

Zadavatel svědomitě a zodpovědně vyplní dokument Specifikace pracovního místa a požadavků na kandidáta, ve kterém uvede své požadavky na kandidáta pro nabízenou pracovní pozici.

Pokud zadavatel uzavře s kandidátem doporučeným společností pracovní poměr nebo jiný podobný vztah (podle zákoníku práce, obchodního či občanského zákoníku) se zavazuje se zaplatit společnosti smlouvenou odměnu.

Pokud bude zadavatelem zaměstnáno na výše uvedené pozici, popřípadě pozici jinou více kandidátů navržených společností, zavazuje se zadavatel zaplatit poradci odměnu ve výši 90% odměny smlouvené v odstavci IV. této smlouvy za každého kandidáta.

Zadavatel se zavazuje zacházet se všemi daty uchazečů jako důvěrnými, a zajistí, aby k těmto informacím měli přístup pouze osoby podílející se na výběru kandidáta. Zadavatel bere na vědomí, že porušení tohoto ustanovení může mít za následek okamžité zrušení této smlouvy.

Zadavatel je povinen uhradit smluvní odměnu i v tom případě, že poradcem doporučené kandidáty odmítne a později je buď přímo, nebo prostřednictvím jiné osoby zaměstná či s nimi vstoupí do jiného podobného vztahu (podle zákoníku práce, obchodního či občanského zákoníku). Tyto závazky platí ještě po dobu šesti měsíců od ukončení této smlouvy.

IV. Smluvní odměna

Zadavatel zaplatí poradci za podmínek výše uvedených tuto odměnu:
Při použití služby vyhledání a výběr vhodných kandidátů v databázi společnostive výšiKč.

Při použití služby vyhledání a výběr vhodných kandidátů pomocí cílené inzerce odměnu ve výšiKč. *(výše odměny je stanovena dohodou a je závislá na rozsahu požadované inzerce)*

Při použití služby organizace výběrového řízení ve výši Kč. *(výše odměny je stanovena dohodou a je závislá na rozsahu námi poskytnutých služeb)*

Odměna je splatná do deseti dnů od uzavření pracovní smlouvy s uchazečem na základě zaslané faktury.

V. Závěrečná ustanovení

Tato smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každá strana obdrží jedno. Smlouva zaniká jejím splněním nebo vypovězením kteroukoliv smluvní stranou. Výpověď smlouvy není dotčena povinností zadavatele zaplatit poradci smluvní odměnu za umístěné kandidáty.

Obě strany prohlašují, že si smlouvu přečetli, jejímu obsahu rozumí, a že smlouvu podepisují dobrovolně, nikoliv za jednostranně nevýhodných podmínek.

V.....dne.....

.....
zadavatel

.....
poradce