

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Identifikace činností personální agentury na trhu práce

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tereza Miksová/PEMMA01

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2022, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala firmě Ottima, s.r.o. a speciálně všem konzultantům za jejich součinnost a vstřícnost při získávání potřebných informací a cenných dat.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je vytvořit sérii doporučení k využití služeb personální agentury směrem k firmám různých odvětví působících na trhu práce. Dalším cílem je identifikovat jednotlivé činnosti personální agentury, které musí být učiněny, aby docházelo k úspěšnému obsazování pracovních pozic a tím i naplňování podstaty působení těchto agentur na pracovním trhu.

2. Výzkumné metody:

První teoretická část práce byla zpracována formou sestavení literární rešerše několika zdrojů týkajících se oblasti personalistiky i externí formy nábory zaměstnanců. Praktická část práce byla realizována za pomoci vytvoření kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Byla realizována série strukturovaných osobních rozhovorů o 10 otázkách na téma outsourcingu se 4 konzultanty ze společnosti Ottima, s.r.o. včetně ředitelky. Celkem bylo osloveno 5 zaměstnanců, ale absolvování rozhovoru přijali pouze 3 konzultanti a ředitelka. Otázky byly kladeny především na komplexní vnímání činnosti agentury z pohledu konzultanta, ale i na osobní zkušenosti z recruitmentu. Sběr dat proběhl za použití hlasové nahrávky rozhovoru a následného doslovného přepisu jeho znění. Další část byla věnována online dotazníkovému šetření o 11 otázkách s výběrovým vzorkem 110 respondentů. Tito respondenti byli vybráni z interní databáze společnosti Ottima, s.r.o. na základě předchozí komunikace. Byli vybráni ti, kteří mají se spoluprací s personální agenturou zkušenost, protože s ní byli alespoň jednou v kontaktu. Respondentům byl dotazník odeslán formou e-mailové zprávy a od 100 oslovených se vrátilo 82 vyplněných dotazníků. Návratnost po rozeslání tedy činila 82 %. Dotazník byl dále sdílen na osobní LinkedIn profil autorky práce, kde se podařilo získat dalších 28 odpovědí. Původní záměr získat odpovědi od 100 respondentů byl po sdílení dotazníku převyšeno. Celkový výběrový vzorek pro následné zpracování analýzy tedy činil 110 respondentů. Respondenti hodnotili zejména osobní zkušenost s personální agenturou.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem výzkumu této diplomové práce je formulace série návrhů a doporučení k využívání služeb personálních agentur. Tato doporučení jsou určena pro firmy, které nabírají nové zaměstnance a mají zájem získat zkušené odborníky. Z provedených šetření vyplynulo 6 hlavních výhod k využití outsourcingu. V rámci dotazníkového šetření byli respondenti tázáni na schopnost konzultanta plně prezentovat firmu a odpovědět na všechny jejich dotazy. Z výsledků dotazníkového sběru dat vyplývá, že 90 % z nich bylo s prací náborářů spíše spokojeno. Celkem 88 % odpovídajících by tuto spolupráci doporučilo dále. Výhodnost outsourcingu lze vyčíst i z dat získaných pomocí realizace osobních rozhovorů se zkušenými konzultanty. Ti se ve svých výpovědích věnovali konkrétním výhodám spolupráce s personální agenturou, které vnímají i jako důvody, proč je firmy stále více vyhledávají. Jmenovali světlé i stinné stránky externího nábory zaměstnanců a odůvodnili své názory na jeho využití. Díky výsledkům provedeného výzkumu byla formulována doporučení k využití outsourcingu.

4. Závěry a doporučení:

V rámci dosažení předem stanoveného cíle této práce vznikla série doporučení a návrhů pro využití outsourcingu při získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Práce měla nejprve za úkol plně představit činnosti personálních agentur a odstranit tak skeptický postoj firem, které mají o spolupráci s nimi jisté pochybnosti. Na základě provedeného výzkumu byla formulována doporučení pro firmy různých odvětví na českém trhu. Doporučení byla konkrétně shrnuta do několika bodů, které představují důvody ke spolupráci s personální agenturou. Konkrétně se jedná o úsporu času, úsporu nákladů, osobní přístup, komplexnost služby, osobnostní testování a budování značky. Výsledky výzkumu byly dále předány společnosti Ottima, s.r.o. Firmě mohou sloužit jako součást prezentace svých služeb před klienty, kteří se rozhodují, zda její služby využijí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální agentura, outsourcing, nábor, lidské zdroje, pracovní trh, personalistika, headhunting

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1 Main objective:

The aim of this diploma thesis is to create a series of recommendations for the use of recruitment agency services towards companies in various industries operating in the labor market. Another goal is to identify the individual activities of the recruitment agency, which must be done in order to successfully fill the positions and thus fulfill the essence of these agencies in the labor market.

2 Research methods:

The first theoretical part of the thesis was processed in the form of compiling a literary search of several sources related to human resources and external forms of recruitment. The practical part of the thesis was realized by creating a combination of qualitative and quantitative research. A series of structured personal interviews of 10 questions about outsourcing was realized with 4 consultants from Ottima, s.r.o. including the director. A total of 5 employees were contacted, but only 3 consultants and a director accepted the interview. The questions were asked mainly about the comprehensive perception of the agency's activities from the perspective of the consultant, but also about personal experience from recruitment. The data were collected using a voice recording of the interview and a subsequent literal transcript of its wording. The next part was devoted to an online questionnaire survey of 11 questions with a sample of 110 respondents. These respondents were selected from the internal database of Ottima, s.r.o. based on previous communication. Those who have experience working with a recruitment agency were selected because they had been in contact with it at least once. The questionnaire was sent to the respondents in the form of an e-mail message, and 82 completed questionnaires were returned from 100 respondents. The return after dispatch was therefore 82%. The questionnaire was further shared on the author's personal LinkedIn profile, where she managed to get more 28 replies. The original intention to obtain answers from 100 respondents was exceeded after sharing the questionnaire. The total sample for the subsequent processing of the analysis was 110 respondents. The respondents mainly evaluated their personal experience with the recruitment agency.

3 Result of research:

The result of the research of diploma thesis is the formulation of a series of proposals and recommendations for the use of recruitment agency services. These recommendations are intended for companies that are hiring new employees and are interested in attracting experienced professionals. The surveys revealed 6 main benefits for the use of outsourcing. As part of the questionnaire survey, respondents were asked about the consultant's ability to fully present the company and answer all their questions. The results of the questionnaire data collection show that 90% of them were rather satisfied with the work of recruiters. A total of 88% of respondents would even recommend this cooperation. The benefits of outsourcing can also be read from the data obtained through the implementation of personal interviews with experienced consultants. In their statements, they addressed the specific benefits of cooperating with a recruitment agency, which they also perceive as reasons why companies are increasingly looking for them. They named the bright and dark sides of recruitment and justify their views on its use. Thanks to the results of the research, recommendations for the use of outsourcing were formulated.

4 Conclusions and recommendation:

In order to achieve the predetermined goal of this work, a series of recommendations and suggestions for the use of outsourcing in obtaining qualified employees was created. The task of the work was first to fully present the activities of recruitment agencies and thus remove the skeptical attitude of companies that have some doubts about cooperation with them. Based on the research, recommendations were formulated for companies in various industries in the Czech market. The recommendations were specifically summarized in several points, which are reasons for cooperating with the recruitment agency. Specifically, these are time savings, cost savings, personal approach, service complexity, personality testing and brand building. The research results were further passed on to Ottima, s.r.o. The company can serve as part of the presentation of its services to clients who decide whether to use its services.

KEYWORDS

Personnel agency, outsourcing, recruitment, human resources, labor market, headhunting

JEL CLASSIFICATION

M51 – Personnel Economics: Firm Employment Decisions • Promotions

M54 – Personnel Economics: Labor Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Miksová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA01
Název DP:	Identifikace činností personální agentury na trhu práce
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Vymezení základních pojmů2.2 Historie personalistiky2.3 Personální činnost2.4 Výhody využití personálních agentur2.5 Činnost v personální agentuře2.6 Proces výběrového řízení2.7 Metodika práce3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika vybrané personální agentury3.2 Osobní rozhovory v personální agentuře3.4 Vyhodnocení výzkumu3.5 Návrhy a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• CARBERY, R., CROSS, C. <i>Human resource management</i>. Londýn: Bloomsbury, 2018. 332 s. ISBN 978-13-5200-402-1.• OCHMANNOVÁ, A. <i>Personalistika: základy personalistiky</i>. Prostějov: Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 9. 2021• Zpracování teoretické části do 30. 3. 2022• Zpracování výsledků do 20. 4. 2022• Finální verze do 1. 5. 2022
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 7. 9. 2021

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2021.09.07 14:20:01 +02'00'

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Vymezení základních pojmů	3
2.1.1	Personální agentura	3
2.1.2	Lidské zdroje	4
2.1.3	Trendy v lidských zdrojích v 21. století.....	6
2.1.4	Získávání zaměstnanců.....	8
2.2	Historie personalistiky	9
2.2.1	Vývoj personální práce.....	10
2.2.2	Personalistika v 21. století.....	11
2.3	Personální činnost.....	11
2.3.1	Charakteristika personálních činností	12
2.3.2	Trh práce.....	12
2.4	Výhody využití personálních agentur	14
2.4.1	Výhody personálních agentur.....	14
2.4.2	Nevýhody personálních agentur	15
2.5	Činnost v personální agentuře	15
2.5.1	E-recruitment.....	16
2.5.2	Služby personálních agentur	16
2.6	Proces výběrového řízení.....	17
2.6.1	Vyhledávání kandidátů.....	18
2.6.2	Kontakt s kandidáty.....	19
2.6.3	Práce s kandidáty.....	20
2.7	Metodika práce	22
3	Praktická část	26
3.1	Charakteristika vybrané personální agentury	26
3.1.1	Organizační a řídicí struktura	27
3.1.2	Vyhledávání a výběr zaměstnanců	28
3.2	Osobní rozhovory v personální agentuře.....	29
3.3	Vyhodnocení výzkumu.....	30
3.3.1	Výsledky osobních pohovorů.....	30
3.3.2	Výsledky dotazníkového šetření	38
3.4	Návrhy a doporučení.....	54
4	Závěr	59
	Literatura	61
	Přílohy	I

Seznam zkratk

HR	Human Resource
HRM	Human Resources Management
VŠ	Vysoká škola
HPP	Hlavní pracovní poměr
CRM	Customer Relationship Management
CV	Curriculum vitae

Seznam obrázků

Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů.....	5
Obrázek 2 Organizační a řídicí struktura.....	28

Seznam grafů

Graf 1 Důvod kontaktu s personální agenturou.....	40
Graf 2 Přístup konzultanta při výběrovém řízení.....	41
Graf 3 Znalost firmy ze strany konzultanta.....	42
Graf 4 Zkušenost s osobnostními testy.....	43
Graf 5 Úspěšnost kandidáta při získání zaměstnání.....	44
Graf 6 Doporučení spolupráce s personální agenturou.....	45
Graf 7 Výhody využití služeb personální agentury.....	48
Graf 8 Složení respondentů z hlediska pohlaví.....	50
Graf 9 Věkové složení respondentů.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 Důvod spolupráce s personální agenturou.....	40
Tabulka 2 Hodnocení přístupu konzultanta.....	41
Tabulka 3 Schopnost konzultanta prezentovat firmu.....	43
Tabulka 4 Zkušenost s osobnostním testováním.....	44
Tabulka 5 Získání zaměstnání přes personální agenturu.....	45
Tabulka 6 Doporučení spolupráce s agenturou.....	46
Tabulka 7 Důvod k využití služeb personálních agentur.....	46
Tabulka 8 Výhody využití personálních agentur.....	48
Tabulka 9 Hodnocení zkušenosti s personální agenturou.....	49
Tabulka 10 Rozložení žen a mužů.....	50
Tabulka 11 Věkové rozmezí respondentů.....	51
Tabulka 12 Hodnocení konzultanta a jeho znalosti firmy.....	52
Tabulka 13 Doporučení personální agentury.....	53
Tabulka 14 Získání zaměstnání z hlediska věku.....	54

1 Úvod

V dnešní době je dosazení správného člověka na správné místo jedním z nejdůležitějších, ale i nejsložitějších cílů každé firmy. Zajištění spokojenosti na obou stranách a vytvoření příjemného prostředí je klíčovým předpokladem pro úspěšné vykonávání činnosti organizace. Firmy si samy mohou zvolit, zda budou při náboru zaměstnanců čerpat z vlastních zdrojů, nebo se obrátí na pomoc zkušených recruiterů z personálních agentur. Využití outsourcingu je v dnešní době velmi aktuální, protože představuje běžnou záležitost pro mnoho firem, které například disponují většinou svých zaměstnanců právě díky těmto agenturám. Ovšem investice do této služby má svá pro a proti. Nespornou výhodou tvoří jednoznačně výrazná úspora času vynaloženého na všechny kroky náborového procesu. Na druhou stranu jsou služby personálních agentur poměrně nákladná záležitost, a to i z toho pohledu, že ne vždy zaručují úspěšné dosazení správného člověka, který ve firmě zůstane, bude svou činnost vykonávat podle představ vedení, a kromě toho i perfektně zapadne mezi své kolegy. Personální agentury jsou totiž ve většině případech placeny za svou dosavadní odvedenou práci, nikoliv však pouze za úspěšné obsazení pozice. Firmy proto mohou platit za jejich služby, aniž by získaly nového zaměstnance.

Téma personálních agentur na pracovním trhu je v dnešní době velmi důležité a stále více aktuální. Z historického hlediska vznikaly personální agentury dříve ve světě než v Čechách. Důvody byly převážně politického charakteru. V roce 1989 vlivem změny politické situace a odchodem komunistického režimu se první z personálních agentur začaly objevovat i na českém území. Personalistika dnes už ale není to, co bývala. Mnoho firem totiž pochopilo, že k získání kvalitního zaměstnance už nestačí jen vyvěšení inzerátu a obdržení životopisů od několika uchazečů, ze kterých následně vyberou toho pravého. Z hlediska dlouhodobých nákladů, které by firma musela vynaložit na vlastní výběrové řízení, se investice do precizních služeb personálních agentur v mnohých případech vyplácí. Personální agentury proto přichází s možností spolupráce a nabízí zaštitění tohoto procesu od počáteční konzultace a sdílení představ o zaměstnanci až po samotné obsazení pozice odpovídajícím kandidátem. Tento pracovník musí disponovat patřičnými znalostmi i zkušenosti přesně tak, aby svou funkci mohl plně vykonávat. Zároveň je pro organizaci důležité, aby nový zaměstnanec zapadl do firemní kultury a dostatečně pochopil strategické cíle, podstatu a vizi firmy. Spolupráce mezi personální agenturou a jejím klientem musí být od svého počátku postavena na vzájemné důvěře a co největší transparentnosti. Pro konzultanta by mělo být klíčové pochopení filozofie firmy a zjištění co nejvíce informací nejen o nabízené pozici, ale i o pracovním týmu, vzájemných vztazích na pracovišti i vnitřním uspořádání organizace. Měl by být zkrátka schopen tuto firmu plně prezentovat kandidátovi v co nejpřesnější možné podobě a zároveň pružně odpovídat na související položené otázky. Musí působit velmi důvěrně, skoro jako kdyby byl zaměstnancem a ve firmě svého klienta pracoval on sám.

Na pracovním trhu existuje hned několik typů personálních či poradenských agentur. Každá z nich je přitom většinou specializována na určité druhy služeb. Konkrétně se lze setkat s agenturou práce, personální agenturou nebo tzv. headuntingovou agenturou, která se zabývá nábořem zaměstnanců do firem svých klientů. Role personálních agentur v dnešní době nabývá na své důležitosti především proto, že požadavky zaměstnavatelů na kvalifikaci pracovníků a jejich zkušenosti rapidně rostou. Personální agentury ale nepracují pro firmy pouze při vyhledávání a výběru jejich nových zaměstnanců. Organizacím mimo jiné pomáhají i při řešení složitých situací, kterými může typicky být například propouštění pracovníků. Personální agentury na druhou stranu své služby poskytují i samotným uchazečům, kteří se nachází v situaci, kdy aktivně hledají zaměstnání. Agentury jsou tu pro ně i v otázkách kariérového poradenství. Lidem pomáhají zorientovat se na pracovním trhu, uvědomit si své kvality

a talentové nadání, zhodnotit doposud nabyté zkušenosti. Díky tomu, že agentury nepracují v jeden okamžik pouze pro jednoho klienta, nýbrž pro několik najednou, disponují také velkým množstvím nabídek na aktuálně otevřené pozice. Jsou tedy schopny v rámci kariérového poradenství nabídnout i více příležitostí, o které uchazeč zprvu nejevil zájem. Všechno ale závisí na prvotním zhodnocení situace člověka a nalezení vhodných spojitostí s pracovní nabídkou.

V dnešní době se lze setkávat s různými názory na činnost personálních agentur. Někteří lidé tvrdí, že využití personálních agentur k získání zaměstnanců je zcela zbytečné. Na internetových portálech se lze dostat k mnoho uchazečům, kteří mají zájem o nabízenou pozici. Ne všichni, kteří mají tento zájem, jsou ale dostatečně kompetentní, a to i přesto, že firma v inzerátu jasně uvede, co vhodný kandidát musí splňovat. S negativním přístupem ke spolupráci s agenturou se lze setkat i ze strany samotných kandidátů, kteří neznají podstatu práce personálních agentur. Někteří z nich zcela nechápou, proč musí při výběrovém řízení nejprve jednat s externím zprostředkovatelem, a nejsou pozváni na osobní pohovor rovnou k potencionálnímu zaměstnavateli. Při přímém oslovení kandidátů náboráři z personální agentury zpravidla napřímo neuvádějí jméno firmy svého klienta, do které pracovníka hledají. Zcela logickým důvodem je fakt, že se bojí, že by je mohli kandidáti obejít a hlásit se na pracovní pozici přímo u zaměstnavatele. Ten by následně mohl tvrdit, že získal kandidáta vlastními silami, a personální agentuře tedy nemusí za žádnou službu zaplatit. Uchazeči si také mimo jiné mohou stěžovat na to, že externím konzultantům chybí podstatné informace o fungování firmy a nejsou schopni vytvořit plnohodnotnou představu o svém klientovi. Kvalitní personální agentura by tedy měla usilovat hlavně o to, aby byla vždy plně připravena kandidátům poskytnout co nejširší obzor, a vyvarovala se tak negativní zpětné vazby na svoji činnost.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První z nich je teoreticko-metodologická, druhá je praktická. První část práce prezentuje a podrobně identifikuje jednotlivé činnosti personální agentury, které jsou pro náborový proces v dnešní době typické. Je třeba také zmínit, že tyto agentury se v rámci outsourcingu zabývají pouze náborovými procesy. Z této skutečnosti lze usoudit, že výběr správného zaměstnance obnáší velké množství času, ale i patřičných kompetencí samotných náborářů. Jednotlivých dílčích činností, kterými se agentury zabývají, je tedy celá řada. Dále práce popisuje historický vznik personální činnosti od jejího počátku až po současné techniky moderního recruitmentu v 21. století. Zaměřuje se dále na výhodnost využití spolupráce s personálními agenturami a cíleně porovnává výhody, ale i nevýhody této externí služby. Dále je zde představen proces samotného výběrového řízení. Práce uvádí veškeré nezbytné kroky k obsazení pracovní pozice, které zahrnují nejen vyhledávání lidí, ale i navazující práci s vybranými kandidáty. Rozebírá důležitost telefonických či osobních pohovorů nebo psychologického testování pomocí několika různých metod.

Cílem této diplomové práce je vytvořit sérii doporučení k využití služeb personální agentury směrem k firmám různých odvětví působících na trhu práce. Dalším souvisejícím cílem je identifikovat a popsat jednotlivé činnosti personální agentury, které musí být postupně učiněny pro úspěšné obsazení pracovní pozice, a tím naplnit podstatu svého působení na pracovním trhu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části práce jsou vysvětleny všechny související pojmy napomáhající k pochopení činnosti personálních agentur na českém trhu. Je zde také představena personalistika od svého počátečního vzniku až po současné moderní trendy v tomto oboru, se kterými se setkáváme v dnešní době. V práci je stručně popsána i situace na českém pracovním trhu, zmíněny jsou zde i konkrétní personální agentury, které na něm figurují. Podrobně jsou taktéž definovány jednotlivé činnosti personálních agentur, které mají na starosti personalisté v průběhu celého náborového procesu. Využití služeb outsourcingu má své výhody i nevýhody. V práci jsou zmíněny pozitivní stránky využití této služby pro firmy, ale i stinné stránky v práci s personálními agenturami. Podrobně je zde představen i proces výběrového řízení a všechny jeho nezbytné kroky.

2.1 Vymezení základních pojmů

Pro nezbytnou představu o činnosti personálních agentur jsou v této části práce definovány základní pojmy, které se v personalistice a oboru lidských zdrojů velmi často vyskytují. Nejprve je nutné vymezit si nejdůležitější předmět této diplomové práce, a to samotné personální agentury a jejich činnost. Kapitola nejprve objasňuje, co personální agentura na trhu práce představuje z právního hlediska a jakými druhy zprostředkování zaměstnání se může zabývat. Je zde také vysvětlen rozdíl mezi agenturním zaměstnáváním, a právě zmíněným zprostředkováním zaměstnání.

Další související oblastí jsou nepochybně lidské zdroje, bez kterých by personalistika jen těžko fungovala. Pohled několika autorů na lidské zdroje napomáhá k pochopení jeho důležitosti, a to zejména z hlediska jejich řízení v organizacích. Tato část práce představuje také několik současných trendů v oboru lidských zdrojů, se kterými se v moderní době často setkáváme. Je zde přiblížen pojem outsourcing, který práci personálních agentur nepřímou označuje, protože se taktéž jedná o využití externích zdrojů. Setkat se můžeme i s tzv. talent managementem, který se v dnešní době těší nebývalému rozvoji. Na samotné pracovníky a rozvoj jejich potenciálu je brán čím dál tím větší zřetel. Zaměstnanci už dávno nepředstavují jen pracovní sílu. Pro firmu znamenají cenný vzácný kapitál, který jí přináší konkurenční výhodu. Dále je zde zmíněn tzv. work-life balance, se kterým se v dnešní moderní době setkáváme čím dál tím častěji. Rovnováhu mezi osobním a pracovním životem totiž lidé vyžadují a je pro ně při výběru zaměstnání často prioritní.

Tato kapitola dále rozvádí možnosti získávání zaměstnanců za použití vnějších i vnitřních zdrojů. Firmy se mohou rozhodnout, jaké metody k vyhledávání využijí. V dnešní době ale spousta z nich volí možnost spolupráce s personálními agenturami, jakožto vnějšími zdroji. Dále je v práci definován známý pojem headhunting, používaný ve spojitosti s prací náborářů. Pro získání čerstvých absolventů firmy často využívají i spolupráci se středními i vysokými školami, ve které jasně vidí výhodnost pro obě strany. Tato forma kooperace je přiblížena na konci kapitoly.

2.1.1 Personální agentura

Dle Janíčka (2018, s. 14) jsou personální agentury právníckými nebo fyzickými osobami, které disponují povolením k příslušnému typu zprostředkování zaměstnání, které jim udělilo generální ředitelství Úřadu práce České republiky. Dittrich (2017) z právního hlediska hovoří o personálních agenturách jako o subjektech či zaměstnavatelích, kterým bylo dle zvláštního právního předpisu, uděleno povolení o vykonávání této činnosti. Autor doplňuje, že zmíněný zvláštní právní předpis je zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti v platném znění.

Podle Kmoška (2020) je v České republice více než 1800 agentur. Dále specifikuje, že některé z nich se zaměřují pouze na zprostředkování zaměstnání, velké množství z nich také na agenturní zaměstnávání. Janíčko (2018, s. 14) dále dodává, že české právo vymezuje 3 základní druhy zprostředkování zaměstnání pomocí agentur práce:

- aktivní vyhledávání práce pro fyzickou osobu, která se uchází o zaměstnání;
- vyhledávání vhodných pracovníků pro zaměstnavatele, jenž aktuálně hledá nové zaměstnance;
- zaměstnávání několika fyzických osob pro výkon jejich činnosti pro uživatele – jinou fyzickou nebo právnickou osobu, která danou práci přiděluje a následně dohlíží na její správné provedení.

Kadeřábková (2021) uvádí, že personální agentura nejčastěji slouží pro fyzické osoby, kterým vyhledává a poskytuje pracovní nabídky. Dodává, že lidé se mohou s agenturou dostat do styku, pokud hledají zaměstnání, například prostřednictvím inzerce na internetu, nebo se mohou na agenturu obrátit na základě doporučení od známých či lidí z jejich okolí. Ondrová (2016) upřesňuje, že personální agentura kandidáta či uchazeče přímo nezaměstnává, nýbrž jen zprostředkovává zaměstnání u svého klienta, u zaměstnavatele. Upřesňuje, že zájemce o práci se tedy v tomto případě stává zaměstnancem firmy, které personální agentura poskytuje svou službu. Podle Kubešové (2017) personální agentury pracují pouze pro své klienty, jejich úkolem je tedy do firmy klientů najít a dodat toho nejlepšího z kandidátů, kterého podle zadaných požadavků najde. Autorka zdůrazňuje, že tyto agentury jsou placeny právě od jednotlivých firem, v žádném případě tedy nemohou vyžadovat žádný registrační poplatek od uchazečů, to by bylo velmi neseriózní jednání.

Žatečková (2016) rozlišuje dva základní přístupy k práci personálních agentur na agenturní zaměstnávání a zprostředkování zaměstnání. Říká, že větší personální agentury často poskytují obě z možností, na trhu se lze setkat ale i s těmi menšími, které jsou zaměřeny jen na agenturní zaměstnávání. Konopáč (2016, s. 27) definuje personální agenturu jako firmu, která se zaměřuje na vyhledávání potencionálních zaměstnanců pro své klienty, kterými bývají firmy různého zaměření. Dále uvádí, že jestliže uchazeč na stránkách personální agentury vyhledá pracovní nabídku, neznamená to, že je daná agentura firmou, která by jej zaměstnala. Kubešová (2017) tento fakt potvrzuje a dodává, že personální agentury v podstatě suplují personální oddělení firmy, které poskytují své služby, neppracují tedy pro žádné uchazeče.

2.1.2 Lidské zdroje

Šikýř (2014, s. 20) uvádí, že pojem lidské zdroje, který je odvozen za anglického názvu *human resources* (HR), lze použít hned v několika různých významech. Doplnuje, že pojem primárně označuje lidi, kteří pracují v dané organizaci a svou činností podporují chod firmy. Dle Šikýře (2014, s. 20) dále značí i samotnou personální práci, která se týká vedení a řízení lidí ve společnosti, její personální útvar, nebo konkrétní personalisty ve firmě. Dodává, že označení HR je tedy v podnikové praxi chápáno a využíváno zejména pro význam personálního útvaru nebo právě samotných personalistů. Dle Plamínka (2018, s. 38) lidské zdroje nepředstavují jen osoby jako takové, nýbrž však lidské vlastnosti, jejich dovednosti, postoje, názory či specifické schopnosti, kterými se prezentují. Šikýř (2016, s. 51) dále tvrdí, že lidské zdroje mají v dnešním světě potenciál dlouhodobé konkurenční výhody. Doplnuje, že za určitých okolností je lze označit za vzácné, hodnotné, nenahraditelné a nenapodobitelné.

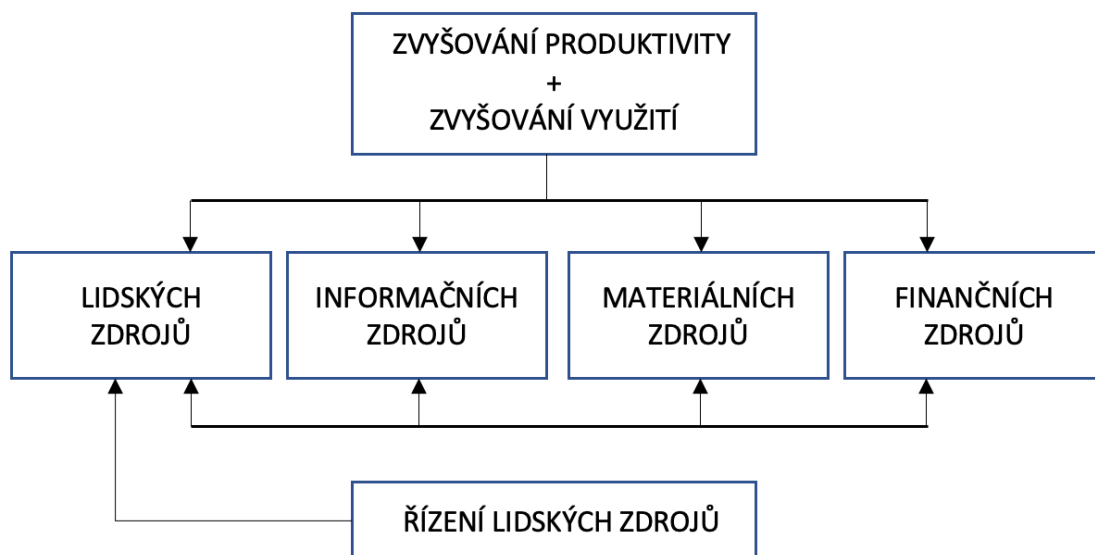
Armstrong et al. (2015, s. 43) definují řízení lidských zdrojů jako promyšlený komplexní přístup k získávání lidí a rozvíjení jejich dovedností v organizace. Uvádějí, že se jedná o filozofii, která se specializuje na zefektivnění procesů ve firmách za pomoci lidského kapitálu.

Dle Armstronga et al. (2015, s. 43) je řízení lidských zdrojů postaveno na využívání lidského potenciálu, uplatňování postupů v této oblasti, rozvoji organizace, vzdělávání, odměňovacím systému či řízení pracovního výkonu. Šikýř (2016, s. 44) doplňuje, že termín řízení lidských zdrojů pochází z anglického výrazu *human resource management* (HRM). Dále si myslím že reprezentuje jedinečný lidský kapitál představující nenapodobitelný zdroj konkurenční výhody, který by firma měla zhodnocovat investicí do soustavného rozvoje dovedností a zvětšování motivace svých zaměstnanců.

Carbery et al. (2018, s. 2) říkají, že termín řízení lidských zdrojů se nejčastěji používá k popisu činností, které organizace provádí, aby řídila svůj vztah se zaměstnanci. Dodávají, že chápání tohoto pojmu bude také ovlivněno pozicí, kterou daný člověk ve firmě právě zastává. Doplňují, že manažer potřebuje správné lidi na správném místě, kteří dělají správnou věc, aby splnili obchodní cíle a uspokojili potřeby zákazníků. Z toho dále usuzují, že řízení lidských zdrojů je proto v první řadě o pochopení a naplnění potřeb těchto tří zainteresovaných stran.

Dle Koubka (2015, s. 16) má lidský kapitál za úkol obstarávat ostatní potřebné kapitály, pro firmu je tedy důležité, aby kladla důraz na jeho kvalitu a produktivitu. Schéma úkolu řízení lidských zdrojů zachycuje obrázek č. 1 níže.

Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka, 2015, s. 17

Máchal et al. (2015, s. 55) se na řízení lidských zdrojů dívají z pohledu projektového řízení a definují jej jako znalostní skupinu, která zahrnuje několik procesů, jako je například řízení, organizování či odborné vedení projektového týmu. Dle autorů lidské zdroje spadají především do procesní skupiny plánování, ostatní z procesů pak do realizace projektu. Armstrong et al. (2015, s. 48) dále řadí mezi primární cíle řízení lidských zdrojů:

- využití strategie lidských zdrojů při podpoře dosahování dlouhodobých cílů organizace;
- přispívání k rozvoji firemní kultury;
- zajišťování talentovaných, oddaných a kvalifikovaných lidí;
- usilování o vytvoření vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci;
- snaha o udržení pozitivních vztahů na pracovišti.

Váchal et al. (2013, s. 283) zkoumají řízení lidských zdrojů naopak z hlediska podnikového managementu. Definují jej jako cestu k dosažení podnikových cílů pomocí získávání, upevnění a propuštění rozvoje a ideálního využívání potenciálu lidí. Dodávají, že mnoho organizací si v dnešní době čím dál tím více uvědomuje, jakou mohou získat konkurenční výhodu v lidech, kteří se ztotožňují s vizí firmy, zvládají pružně reagovat na změny i příležitosti a přináší kvalitní nové nápady.

2.1.3 Trendy v lidských zdrojích v 21. století

Šafrová Drášilová (2019, s. 164) představuje jeden z hlavních moderních nástrojů dnešní doby, kterým je **outsourcing**. Uvádí, že jeho podstatou je především nákup služeb od jakékoliv organizace či jednotlivce mimo podnik. Výhodu ve využití outsourcingu vidí především v situacích, kdy je tato služba pro organizaci levnější, než kdyby si ji zajišťovala sama. Tvrdí, že outsourcovat se v dnešní době dá mnoho druhů služeb, kromě lidských zdrojů či výroby může jít například i o služby účetnictví. Lochmanová (2016, s. 14) mluví o outsourcingu jako o prostředku, který se zabývá využitím cizích zdrojů k obstarání určitých činností HR managementu, a to přesněji externím dodavatelem. Doplnuje, že nejčastěji se může jednat o získávání zaměstnanců, právní poradenství, ochranu zdraví při práci či zpracování mezd. Mezi důvody, proč firmy volí službu outsourcingu, řadí především orientaci na její hlavní činnost, na kterou již má proškolené a zkušené odborníky. Dle Lochmanové (2016, s. 14) v rámci získávání nových zaměstnanců tak přenesou odpovědnost na jiný subjekt, zpravidla jsou to personální agentury. Machková (2015, s. 79) taktéž souhlasí s výhodností využití outsourcingu při získávání zaměstnanců a vyzdvihuje hlavně nízké náklady, možnost měnit jednotlivé dodavatele této služby a větší flexibilitu. Další z výhod nepochybně vidí ve znalosti trhu ze strany externího poskytovatele a jeho schopnosti pružně reagovat například na sezónní výkyvy na trhu práce. Sonnenscheinová (2018) hodnotí outsourcing jako výhodný zdroj pracovníků zejména pro malé a střední podnikatele. Dodává, že delegování určité části agendy je pro firmy velmi promyšleným a uvědoměným krokem k dosažení co nejnižších nákladů a garance maximální kvality daných poskytovaných služeb. Doplnuje, že díky správně nastavenému outsourcingu lze odhadnout i budoucí vývoj organizace, protože zde odpadají starosti s případnými komplikacemi týkající se nemoci pracovníků či technických problémů na pracovišti.

Lochmanová (2016, s. 14) uvádí další z trendů tohoto století, kterým je **řízení talentů**. Dodává, že slovní spojení je odvozeno od výrazu „válka o talenty“. Dále doplňuje, že řízení talentů představuje soubor aktivit, mezi které patří získávání, angažovanost a motivace, stabilizace, plánování a rozvoj, přičemž všechny uvedené činnosti jsou vzájemně propojeny. Hlavním cílem tzv. talent managementu je dle Lochmanové (2016, s. 14) získání a udržení si zaměstnanců, kteří jsou talentovaní v jakémkoliv směru. Dále dodává, že talent management se skládá primárně z plánování a rozvoje talentů. Tvrdí, že se také opírá o skutečnost, že v mnoha firmách je talent pracovníků zanedbáván a přehlížen. Šikýř (2014, s. 124) podobně mluví o řízení talentů jako o procesu získávání, využití, rozvoji, a hlavně udržení schopných a motivovaných jedinců, kteří svou prací přinášejí firmám očekávaný užitek. Proces řízení talentů podle něj v sobě zahrnuje také systematické vzdělávání pracovníků. Barčík (2012) dále doplňuje, že dobře aplikovaný proces rozvoje a řízení talentů v určitých případech dokáže také zabránit fluktuaci cenných talentovaných pracovníků, a to i bez jakéhokoliv rizika, že bude narušena firemní kultura.

Dalším trendem současné doby je podle Elichové (2017, s. 120) **Work-Life Balance**. Tento termín volně překládá jako sladění osobního života s pracovním, nalezení jakési rovnováhy a trvalého uspokojení potřeb člověka v těchto důležitých oblastech. Dodává, že výraz označuje i míru, do jaké dokáže člověk subjektivně vnímat, že disponuje dostatkem času na svou práci

a také na rodinu, přesněji řečeno na plnění svých společenských rolí. Work-Life Balance lze dle Elichové (2017, s. 120) chápat jako vědomé a uspokojivé sloučení osobního prostoru, času stráveného s rodinou a na druhé straně pracovního života. Janišová et al. (2013, s. 48) popisují Work-Life Balance jako jeden z problémů nalezení rovnováhy rodinného a pracovního života. Doplnují, že u mnoha lidí dochází k situaci, že se až příliš soustředí na své pracovní úspěchy a investují čas do této oblasti, a to na úkor svého rodinného života. Dále také varují, že tento postup může pro člověka představovat velké hrozbu velkého nebezpečí, které může vést k syndromu vyhoření či k workoholismu, na druhé straně může mít i silně negativní vliv na rodinné vztahy.

Petržilková (2022) v souvislosti s novodobými tématy a trendy v oboru lidských zdrojů hovoří také o **hybridním způsobu práce**, jehož vznik přisuzuje začátku celosvětové pandemie. Upřesňuje, že mnozí zaměstnanci náhlý přechod na home office uvítali a vysněná práce z jejich domovů se pro ně stala realitou. Autorka dále navazuje a říká, že dnešním trendem se však stává kombinace práce z domova za pomoci plnohodnotné technologie a činnosti ve stejně vybavené kanceláři. Hájková (2022) potvrzuje, že hybridní způsob má v dnešním světě potenciál stát se novým pracovním modelem, který bude v budoucnosti provázet čím dál tím více pracovníků. Autorka zmiňuje ale i nebezpečí tohoto způsobu práce, čím je odstranění hranice mezi pracovní činností a volným časem. Dodává také, že z psychologického hlediska může mít hybridní styl zaměstnání negativní vliv na odpočinek v domácím prostředí, což může v některých případech vést i k vážným psychickým problémům či syndromu vyhoření. Nicoletti (2021) se přidává s další nevýhodou hybridní práce a zmiňuje narušení každodenní rutiny lidí. Autor dále vysvětluje, že může docházet k odstranění základních návyků spojených s chystáním do kanceláře, oblékáním, cestou do zaměstnání nebo jinými pracovními schůzkami či zvyky. Dále hovoří i o narušení životní hygieny v podobě pozdního vstávání, pravidelnou denní nečinností nebo pozdním usínáním. Autor zdůrazňuje, že narušení rutiny může mít dopad na fyzickou, biologickou i emoční desynchronizaci organismu člověka. Dle Petržilkové (2022) je rozložení ideální hybridní práce sladěno s potřebami na stranách jak zaměstnance, tak ale i zaměstnavatele. Dodává, že organizace se v těchto případech soustředí zejména na zajištění bezstarostné pracovní pohody zaměstnanců při práci z domova, ale i v kancelářích. Podle Bohutínské (2021) přináší vzdálená práce několik významných benefitů v podobě flexibility práce z domova, kavárny, knihovny, chalupy či z cest. Doplnuje, že hybridní styl práce není vůbec závislý na jednom předem určeném místě a ani na dodržování přísné docházky, mnohem více pozornosti se věnuje celkové výkonnostní efektivitě zaměstnance a jeho pracovním návykům.

Müllerová (2015) mluví o dalším trendu v lidských zdrojích, kterým je **diverzita na pracovišti**. Diverzitu dále definuje jako soubor odlišností zaměstnanců v rámci jednoho pracovního týmu, a to zejména z hlediska věku, pohlaví, náboženského vyznání, sexuální orientace či země původu. Autorka dodává, že diverzita na pracovišti přispívá k větší různorodosti zkušeností, názorů, postojů, myšlenek a dovedností. Doplnuje, že diverzifikované pracovní týmy bývají často mnohem kreativnější a zvládají lépe řešit složité problémy, na které se mohou dívat z několika různých úhlů. Dle Čábelky (2021) se mezi hlavní výhody diverzity na pracovišti řadí její přitažlivost pro talentované zaměstnance, následné udržení těchto talentů, provozní a výkonová efektivita, přitažlivost značky pro určité segmentové skupiny zákazníků. Autor dále dodává, že myšlenka vysoké diverzity v pracovním prostředí je vcelku pozitivní záležitost, ačkoliv stejně jako obchodním partnerství nebo manželství, činí přílišné množství rozdílů spolupráci občas náročnou.

2.1.4 Získávání zaměstnanců

Šikýř (2014, s. 98) uvádí, že k obsazení volného pracovního místa lze využít vnitřní či vnější zdroje. Dodává, že vnitřní zdroje pracovníků představují současné zaměstnance firmy, kteří jsou uvolněni při organizačních změnách nebo vlivem technického pokroku. Tito lidé jsou dle něj ochotni změnit své působení a vykonávat tak náročnější práci. Pokud se organizace rozhodne získat pracovníky z vnitřních zdrojů, zpravidla dle Šikýře (2014, s. 98) používá tyto metody:

- inzerování pracovní pozice na intranetu, nástěnce nebo firemní vývěsce;
- posílání nabídek zaměstnání pomocí elektronické pošty;
- doporučení vhodného zaměstnance;
- přímé oslovení daného pracovníka ve firmě.

Bělohávek (2016, s. 31) mluví o získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů spíše pozitivně. Výhodu vidí v tom, že vlastní zaměstnanci jsou pro firmu již známí, ví se, co od nich očekávat, a kulturu společnosti mají taktéž osvojenou. Dále uvádí, že kariérní postup na lepší pozici může mít také pozitivní vliv na ostatní pracovníky, kteří mohou získat potřebnou motivaci ke zlepšení své činnosti. Doplnuje, že z pohledu firmy je výhodné do výběrového řízení zařadit i její vlastní zaměstnance, a to především proto, aby bylo zřejmé, že srovnatelnou šanci mají všichni, a to i vlastní lidé.

Šikýř (2014, s. 99) definuje i vnější zdroje pracovníků, které reprezentují nezaměstnaní lidé na pracovním trhu, zaměstnanci v jiných firmách, studenti i čerství absolventi škol, důchodci, ženy v domácnosti, pracovní síla ze zahraničí apod.

Pokud společnost zvolí pro obsazení pracovních míst vnější zdroje, podle Šikýře (2014, s. 99) nejčastěji použije:

- inzerci na profesních portálech, v novinách a časopisech, rádiu nebo televizi;
- přímé oslovení pracovníka z jiné společnosti;
- spolupráci s personální agenturou, školami či úřadem práce.

Janičko (2018, s. 15) rozčlenil spolupráci mezi personální agenturou a zaměstnavatelem dané firmy do několika nezbytných etap:

- 1) počáteční konzultace, při které zaměstnavatel představí zakázku, přesně formuluje požadavky a představy pro výběr co nejvhodnějšího zaměstnance;
- 2) hlavní činnost personální agentury spočívající ve vyhledávání kandidátů v databázi, v masmédiích, na internetu apod.;
- 3) realizace konzultačních schůzek a osobních pohovorů s vybranými uchazeči v prostředí agentury;
- 4) odborné a psychologické testování;
- 5) zjišťování referencí od předchozích zaměstnavatelů;
- 6) sjednání schůzky vybraného kandidáta s klientem a samotný výběr budoucího zaměstnance;
- 7) finální dohoda o veškerých otázkách mezi klientem a kandidátem;
- 8) domlouvání záručních podmínek, závazek za výměnu nevhodného zaměstnance.

Lochmanová (2016, s. 44) mluví o dalším nástroji pro získávání zaměstnanců, kterým je headhunting. Definuje jej jako slangový výraz, který se záměrně používá pro cílené oslovení pracujícího člověka. Upřesňuje, že tento člověk například působí na stejné nebo podobné

pracovní pozici v konkurenční firmě. Dodává, že headhunting je zaměřen zpravidla na vyhledávání specializovaných odborníků či manažerů na vyšších řídicích pozicích. Vyhledávání zaměstnanců tímto způsobem by podle Lochmanové (2016, s. 44) mělo určité probíhat velmi diskrétně, skoro by se dalo říct až skrytě, a to bez použití přímé inzerce. Dále vysvětluje, že člověku, který se tomuto cílenému vyhledávání věnuje, se říká headhunter neboli doslovně „lovce hlav“. Doplnuje, že jde o personalistu ze specializované personální agentury, jejíž služby si firma zakoupí. Žatečková (2016) označuje headhuntery jako „lovce mozků“, kteří na základě zakázky hledají ve svých kontaktech či na sociálních sítích kandidáty z jiných firem, napřímo je oslovují s nabídkou práce a snaží se je nalákat na změnu zaměstnání. Tvrdí, že v dnešní době je přímé oslovení považováno za nejčastější metodu vyhledávání kontaktů, kterou náboráři v personálních agenturách využívají.

Spolupráci firem se školami zmiňuje Bělohlávek (2016, s. 32) a mluví o ni jako o výhodné záležitosti pro obě strany. Dle něj pro školy tato výhoda představuje především zpřístupnění praxe od daných firem, odborné prezentace praktiků pro studenty, zapojení do projektů nebo například odborné stáže. Dodává, že naopak firmám tato spolupráce přináší aktuální teoretické znalosti a mladý pohled na probíranou problematiku. Tvrdí, že studenti se pomocí stáží připravují na budoucí praxi, mnoho z nich pak zpravidla od firmy dostává i nabídku spolupráce na hlavní pracovní poměr po dokončení studia. Hanzelková (2013, s. 90) souhlasí a vidí ve spolupráci firem se školami taktéž vzájemnou výhodnost. Studenty a čerstvé absolventy označuje jako výrobní faktor, za který firma nemusí platit. Dále uvádí, že v této formě spolupráce jsou důležitým předpokladem pro vzájemnou součinnost především dobré vztahy mezi oběma institucemi.

2.2 Historie personalistiky

Tato část představuje personální práci a pojetí lidských zdrojů primárně z historického hlediska. Detailně charakterizuje jednotlivé vývojové etapy a soustřeďuje se na změny, které postupem času formovaly dnešní ztvárnění řízení lidských zdrojů. Důležitost z hlediska vývoje je i na straně vnímání jednotlivých pracovníků jako lidských bytostí, nikoliv jako materiálu pro tvorbu práce a generování zisku firmy. S ohledem na chápání významu lidských zdrojů v minulých letech je patrné, že lidé ve firmách dnes představují mnohem větší hodnotu. Jsou považováni za nejdůležitější a nejuzácnější kapitál, který zaměstnavatel vlastní. Jeho snahou by tedy mělo být dosažení spokojenosti zaměstnance, aby zamezil jeho odchodu do jiné konkurenční společnosti.

Zajímavé je, že více autorů rozčlenilo historii personální práce do několika vývojových vln či etap, které se od sebe liší viditelnými znaky. Na těchto vývojových etapách lze spatřovat postupně se měnící přístup k významu lidské složky v organizacích. Dle Šikýře (2016, s. 43) od svého počátku prošla personalistika několika transformacemi, a to především kvůli stále se měnícím podmínkám pro podnikání i hospodaření na zahraničních trzích. Dalšími činiteli, kteří změny v pojetí personální práce zásadně ovlivňovali, byla posilující konkurence a stále více rostoucí požadavky na kvalitní výrobky ze strany koncových zákazníků. Vliv na formování personalistiky měla zajisté i postupující globalizace spolu s rozvojem komunikačních a informačních technologií. V neposlední řadě se pojetí personalistiky měnilo i díky odstranění bariér při volném obchodování.

Do kapitoly je pro porovnání vývojových koncepcí krátce vloženo i nynější pojetí personální práce. Kvůli hlavnímu tématu diplomové práce je zde zmíněn i recruitment v personálních agenturách a jeho vývoj včetně predikcí budoucnosti této oblasti. Ač lze v dnešní turbulentní a nejisté době předpovídat další roky jen velmi obtížně, existují však skutečnosti, o kterých lze s jistotou říct, že budou lidi v recruitmentu budou i nadále.

2.2.1 Vývoj personální práce

Šikýř (2016, s. 43) přirovnává přístup firmy k řízení lidí a jejich vedení ke koncepci personální práce. Existují dle něj různé koncepce personální práce, které souvisle označují i rozdílné přístupy k vedení a řízení lidí. Dodává, že tyto koncepce současně představují i jednotlivé vývojové etapy personální práce. Podle Šikýře (2016, s. 43) se jedná o níže uvedené vývojové etapy a koncepce:

- personální administrativa;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

Armstrong et al. (2015, s. 47) tvrdí, že pojetí řízení lidských zdrojů, která byla zformulována v 80. letech minulého století, pravděpodobně vychází z několika teorií o lidském chování, pracovních vztazích, strategického řízení nebo z lidského kapitálu.

Ulrich et al. (2014, s. 41) podobně charakterizují vývoj řízení lidských zdrojů v jednotlivých vlnách:

- 1) HR administrativa;
- 2) HR přístupy;
- 3) HR strategie;
- 4) Vnější pohled na HR.

Ulrich et al. (2014, s. 41) hovoří o první vlně jako o době, kdy středem pozornosti HR oddělení byla hlavně správná administrativa. Dodávají, že k tomu byli zapotřebí zaměstnanci, kteří tuto administrativní práci odváděli excelentně. Šikýř (2016, s. 43) taktéž personální administrativu považuje z historického hlediska za první koncepci při vývoji personální práce. Blíže popisuje, že v organizacích se začala objevovat ve 20. století, od desátých až přibližně dvacátých let. Dále uvádí, že personalisté měli na starost administrativní úkony, které se týkaly zaměstnávání pracovníků a vedení evidence. Personalistika byla dle Šikýře (2016, s. 43) v podstatě pasivní součástí firemního řízení. Kociánová (2012, s. 73) o personální administrativě také mluví jako o nejstarším pojetí personální práce. Mezi oblastí zájmu této doby řadí činnosti vyplývající z legislativy, jako je zaměstnávání lidí, péče o pracovníky, pořizování a následné uchování personálních informací.

Dle Ulricha et al. (2014, s. 42) byla 2. vlna především ve znamení rozvoje inovativních pojetí řízení lidských zdrojů. Dodává, že konkrétně se kladl důraz na oblast získávání zaměstnanců, jejich odměňování, motivaci, vzdělávání a vzájemnou komunikaci. Tvrdí, že mezi jednotlivými oblastmi se nacházely vzájemné souvislosti. Šikýř (2016, s. 43) tuto dobu označuje za koncepci personálního řízení, které se v organizacích začalo prosazovat ve 40. – 50. letech 20. století. Dále uvádí, že ve velkých firmách vznikaly personální útvary, v jejichž čele stál personální ředitel. Doplnuje, že personalisté se specializovali na výběr zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, nebo dokonce vzdělávání. Říká, že měli obsáhlejší pravomoci i zodpovědnost za zaměstnávání lidí. Podle Kociánové (2012, s. 74) do vývojové etapy spojené s personálním řízením mimo jiné patří i koncepce sociální a personální politiky, rozpracované postupy personální práce, rozvíjení personálních útvarů, ale také zvyšující se kvalifikace personálních pracovníků.

Ulrich et al. (2014, s. 42) tvrdí, že řízení lidských zdrojů v 2. polovině 20. století usilovalo o vyzdvížení své práce a navázání na samotnou podstatu firmy. Dodávají, že díky této snaze se záběr lidských zdrojů z hlavního zaměření na vytváření firemní kultury výrazně rozšířil. Šikýř

(2016, s. 44) mluví o řízení lidských zdrojů, které se v organizacích začalo prosazovat v 80. až 90. letech 20. století. Podle něj v tuto dobu postupovala globalizace, konkurence se zostřovala, docházelo k technologickému rozvoji a zákazníci měli čím dál tím vyšší požadavky. Dodává, že lidé se tedy v organizacích stávali tím nejdůležitějším zdrojem a zároveň i největším bohatstvím zaměstnavatele. Koubek (2015, s. 15) srovnává časové pojetí této etapy a konstatuje, že se řízení lidských zdrojů ve vyspělých zahraničních zemích se začala utvářet již mezi 50. a 60. lety.

Kociánová (2012, s. 76) doplňuje, že etapa řízení lidských zdrojů reprezentuje hlavně strategický přístup v otázkách personální práce, jde také o maximální využití potenciálu pracovníků a jeho rozvoj. Domnívá se, že cílem této koncepce bylo zajištění lidských zdrojů z kvantitativní, ale především i kvalitativní stránky.

2.2.2 Personalistika v 21. století

Janišová et al. (2013, s. 170) mluví o řízení lidských zdrojů jako o strategii, která se rozvinula z tehdejší personalistiky. Dodává, že v dnešní době tento pojem představuje důležitou disciplínu, která formuluje nástroje a podmínky pro řízení práce s jednotlivými zaměstnanci jako s celkem. Dále uvádí, že nynější pojetí řízení lidských zdrojů obsahuje celou řadu strategických aspektů a představuje nezbytnou složku dalších manažerských funkcí. Lochmannová (2016, s. 16) toto tvrzení doplňuje a říká, že nynější strategické řízení lidských zdrojů vyžaduje integraci mezi jednotlivými HR strategiemi, které zasahují do výběru, odměňování, hodnocení či vzdělávání pracovníků. Dále rozlišuje strategie řízení lidských zdrojů na měkké a tvrdé. Ty měkké se dle ní zaměřují spíše na rozvoj lidských zdrojů, komunikaci a zapojení zaměstnanců do rozhodování. Naopak ty tvrdé popisuje jako strategie, které se soustředí hlavně na užitek, který investice do oblasti lidských zdrojů přinese. Dle Šikýře (2016, s. 51) je základním cílem strategického řízení lidských zdrojů především zabezpečení dostatku motivovaných a schopných zaměstnanců, kteří budou dosahovat očekávaného výkonu a vytvářet tak trvalou konkurenční výhodu. Stýblo (2016) charakterizuje nynější časy jako dobu plnou nových a efektivních personálních činností. Dodává, že například trh personálního outsourcingu se v dnešní době rozvíjí mimořádně rychlým tempem. Dále vyzdvihuje i technologický pokrok, který v tomto století vstoupil do personálních informačních systémů.

Tegze (2016) se konkrétně zaměřuje na recruitment v personálních agenturách a tvrdí, že se tato personální činnost za posledních několik let nijak zásadně nezměnila. Myslí si, že v dnešní době je kladen důraz více na rychlost než na kvalitu, protože na trhu je menší počet volných kandidátů, na druhé straně je k dispozici více možností, kde je najít. Připojují se i Palíšková et al. (2021, s. 19), kteří považují předpovídání budoucnosti recruitmentu za příliš složité. S jistotou tvrdí, že důležitou roli v rozvoji recruitmentu budou ale vždy hrát inteligentní technologie, a to v případě zpracování většího objemu dat nebo při automatické komunikaci s jednotlivými uchazeči. Dále se také domnívají, že na kvalifikaci recruitera a jeho lidskou i osobní vyzrálou budou kladeny výrazně vyšší nároky. Tvrdí, že bez použití moderní technologie si lze práci recruitera jen těžko představit. Autoři doplňují, že na druhou stranu ani bez živých lidí to nikdy nepůjde, a budoucnost recruitmentu tedy bude i nadále patřit hlavně lidem.

2.3 Personální činnost

V této části práce je nejprve několika autory definována personální činnost. Dále je osvětlena aktuální situace na českém pracovním trhu. Zmíněny a krátce představeny jsou zde i konkrétní personální agentury, které na českém trhu v současné době figurují.

2.3.1 Charakteristika personálních činností

Lochmanová (2016, s. 11) do personálních činností zahrnuje veškeré úkony, které se týkají personálu podniku. Podle ní tam patří přijímání a propouštění zaměstnanců, jejich vzdělávání a odměňování. Tvrdí, že se zabývá se především pracovníky jako jednotlivci. Dále se domnívá, že cílem každého personalisty je, aby vybral správného člověka na správné místo, přičemž na obou stranách by mělo docházet ke spokojenosti. Martinovičová et al. (2019, s. 138) přidává i další personální činnosti a zmiňuje plánování pracovníků, jejich získávání, rozmisťování nebo také následné hodnocení jejich práce. Úkolem personální činnosti je dle Šikýře (2016, s. 14) poskytnout firmě dostatek vhodných, motivovaných, a hlavně schopných pracovníků, kteří budou dosahovat očekávaných výkonů a tím přispívat k plnění strategických cílů organizace. Myslí si, že čím dál tím více je v dnešní době využíváno také outsourcingu, který zajišťují externí poskytovatelé personálních služeb. Armstrong et al. (2015, s. 82) dále člení personální činnosti do 2 skupin:

- transformační činnosti, které se týkají efektivity dané organizace a zabývají se dosahováním strategické shody a prováděním politik i strategií lidských zdrojů, a to v souladu s hlavní strategií organizace;
- transakční činnosti, jež zajišťují hlavní sféry poskytování služeb personalistiky – obstarávání lidských zdrojů, odměňování, rozvoj a vzdělávání apod.

Lochmanová (2016, s. 35) ve spojitosti s personální činností definuje i personální marketing, který je v dnešní době chápán především jako prostředek k získávání pracovníků na trhu práce. Dodává, že se jedná také o nástroj, který formuje danou společnost, a především její personální složku. Dále uvádí, že tento marketing zahrnuje všechny aktivity, které budují dobrou pověst zaměstnavatele. Farkačová (2021) vyzdvihuje společné rysy marketingu a řízení lidských zdrojů. Upřesňuje, že obecným cílem správně aplikovaného marketingu je vždy spokojený zákazník. Dodává, že v oblasti řízení lidských zdrojů se tato spokojenost vždy zaměřuje na zaměstnance firmy. Menšík (2019) jednoduše vysvětluje personální marketing jako soubor veškerých marketingových metody, které firmy využívají při komunikaci s bývalými, současnými, ale i s budoucími zaměstnanci. Tvrdá (2020) uvádí i konkrétní marketingové nástroje, které považuje za nejvhodnější k použití v personálních činnostech. Zmiňuje především aktivní setkávání s lidmi, nástěnky i plakáty, průzkumy mezi zaměstnanci, blogy, video, firemní časopisy či interní newslettery, nebo také firemní akce.

2.3.2 Trh práce

Šikýř (2016, s. 23) definuje pracovní trh jako pomyslné místo, na kterém se střetává nabídka práce ze strany zaměstnanců a poptávka po práci, kterou tvoří zaměstnavatelé. Dodává, že smyslem trhu práce je tyto strany propojit a následně alokovat danou práci zaměstnanců mezi firmy zaměstnavatelů. Dosažení uspokojení potřeb zaměstnavatelů i zaměstnanců tedy považuje za důležitý cíl působení na pracovním trhu. Dle Lipovské (2017, s. 80) na pracovním trhu vystupují celkem 3 hlavní aktéři. Konkrétně zmiňuje firmy, pracovníky a vládu. Dodává, že nabídku své práce vytvářejí pracovníci tím, že prodávají svou činnost za platové ohodnocení. Dále uvádí, že výše mzdy určuje i to, jak velkou ochotu pracovat zaměstnanci mají. Dále hovoří o poptávce na pracovním trhu, kterou tvoří firmy. Doplňuje, že jejich činnost spočívá v rozhodnutí, jakému uchazeči dají příležitost a zaměstnají ho. Vnější aktérem na trhu je dle Lipovské (2017, s. 80) vláda, která jej reguluje tím, že stanoví standardy bezpečnosti práce, vyšší minimální mzdy nebo podpory v nezaměstnanosti. Palíšková et al. (2021, s. 230) tvrdí, že vlivem ochlazení ekonomiky při pandemii se pracovní trh za poslední roky postupně mění. Dodává, že některá z vládních opatření však v současné době brzdí přirozený přesun

pracovníků do firem a odvětví, které mají dostatečné množství zakázek. Za jeden z typických příkladů považuje společnosti vyrábějící potřeby pro zdravotnictví.

Šikýř (2016, s. 23) v souvislosti s pracovním trhem zmiňuje i nezaměstnanost, která se na něm vyskytuje a představuje poměrně běžný jev v tržním prostředí. Charakterizuje jej jako dlouhodobý převis pracovní nabídky nad poptávkou po práci. Nezaměstnanost podle příčin jejího vzniku rozlišuje na frikční, sezónní, strukturální a cyklickou. Dále ji také člení podle délky jejího trvání na krátkodobou a dlouhodobou. Dle Jurečky et al. (2017, s. 66) na pracovním trhu dlouhodobá nezaměstnanost výrazně působí i na potencionální zaměstnavatele, kteří mohou na dlouhodobě nezaměstnaného člověka pohlížet jako na někoho, komu zaručeně klesá chuť pracovat a zároveň se mu postupem času snižuje kvalifikace. Upřesňuje, že dlouhodobá nezaměstnanost tedy pro lidi představuje závažný problém především z hlediska sociální pozice, ale i psychického zdraví.

Na českém pracovním trhu se podle portálu Profesia.cz (2022) vyskytuje hned několik velkých personálních agentur, mezi ty neznámější z nich řadí například:

- ADECCO, s r.o.;
- Randstad HR Solutions, s.r.o.;
- Grafton Recruitment, s. r. o.;
- ManpowerGroup, s.r.o.;
- mBlue Czech, s.r.o.

ADECCO s r.o. je dominantní společností v rámci personálního poradenství na světovém trhu. Firma poskytuje svým zákazníkům celou škálu služeb v rámci řízení lidských zdrojů. Figuruje v jednotlivých regionech ČR, proto je schopna detailně identifikovat lokální specifika pracovního trhu (Profesia.cz, 2022).

Randstad HR Solutions s.r.o. je dvojkou na českém trhu a zároveň globálním lídrem v oblasti personálních služeb. Nabízí komplexní náborová řešení především pro trvalý pracovní poměr, inhouse services, agenturní zaměstnávání a jiné služby v HR oblasti. (Personalniagentury.cz, 2022)

Grafton Recruitment s. r. o. je personální agentura figurující v 10 evropských zemích. Zabývá se především nábořem, talent managementem, ale i agenturním zaměstnáváním. Grafton je zaměřen na umístování odborníků do státních i soukromých sektorů, a to napříč širokému spektru oborů. Hlavními hodnotami této personální agentury je vášeň pro to, co dělá, inovace, která žene vpřed, budování partnerství, naslouchání, vzdělávání a plnění si vlastních cílů. (Grafton Recruitment s. r. o., 2022).

ManpowerGroup s.r.o. je světový lídr v poskytování komplexního řešení v odvětví lidských zdrojů a IT. Svým klientům pomáhá najít nové talenty a zároveň zajistit odborné hodnocení jejich kompetencí, trénink, ale i outsourcing nebo outplacement. Společnost má pobočky v téměř 100 zemích na světě (ManpowerGroup s.r.o., 2022).

mBlue Czech, s.r.o. se od svého založení v roce 2011 vybuřovalo na jednu z předních personálně-poradenských firem. Jejich posláním je propojovat lidi a hledat talentované jedince, kteří budou pro firmy jejich klientů představovat důležitým přínos kvalitní odvedené práce (mBlue Czech, s.r.o., 2022).

2.4 Výhody využití personálních agentur

Tato kapitola porovnává pohledy několika autorů, kteří vyzdvihují jednotlivé výhody personálních agentur. Pro porovnání jsou zde zmíněny také stinné stránky využití outsourcingu k získání zaměstnanců přes personální agentury, protože i tato služba má pro firmy a uchazeče řadu značných nevýhod, se kterými je třeba počítat. Využití služeb personální agentury se může zdát jako vysoce efektivní nástroj pro dosazení perfektních zaměstnanců na danou pracovní pozici a zajistit tak vzájemnou shodu na obou stranách. Pro firmy je však velice důležité zvážit veškeré výhody a nevýhody této spolupráce, na základě kterých se musí rozhodnout, zda pro nábor nových zaměstnanců využijí služby personální agentury, nebo se ke kandidátům dostanou pomocí vlastních zdrojů a metod vyhledávání.

2.4.1 Výhody personálních agentur

Zojcenska (2018) tvrdí, že výhod pro využití služeb personálních agentur je mnoho. Mezi ty základní přednosti řadí například:

- rychlejší nábor zaměstnanců;
- vhodnější výběr kandidátů;
- odborné znalosti náborářů.

Langerová (2019) spatřuje hlavní výhodu ve využití outsourcingu především v úspoře nákladů a času za realizaci náborového procesu. Dodává, že firma si díky němu zvyšuje efektivitu, protože průběh výběrového řízení přenechává odborníkům na danou oblast, a sama se tedy může plně soustředit na hlavní činnost. Uvádí také výhodu v přenesení rizika na jiný subjekt, výběru z několika specialistů nebo úspoře personálních kapacit. Křížek et al. (2014, s. 111) zmiňují, že výhodou spolupráce s personální agenturou je také to, že v agentuře pracují vyškolení náboráři. Doplnuje, že mají dobrou znalost pracovního trhu, a navíc disponují i velkým množstvím zajímavých kontaktů z interní databáze.

Helánová (2018) vidí zase výhodu v komplexním přístupu například k vyhledávání pracovníků na odborně zaměřené či vyšší manažerské pozice. Dále uvádí, že personální agentura zde v rámci svých služeb může pomocí specializovaných testů také prověřit skutečné dovednosti daného kandidáta. Šikýř (2014, s. 28) souhlasí s výše zmíněnými výhodami pro využití outsourcingu a vysvětluje je pomocí důvodů, proč by měly firmy této služby zakoupit. Šikýř (2014, s. 28) tvrdí, že mezi důvody patří:

- zaměření na hlavní činnost;
- minimalizace rizik;
- úspora nákladů;
- přístup ke znalostem.

Dle Konopáče (2016, s. 28) je výhoda i na straně uchazeče. Vysvětluje, že personální agentury často nabízí hned několik pracovních příležitostí od vícero zaměstnavatelů, mohou mu tedy zároveň doporučit i jiné pracovní pozice, o kterých ani nevěděl. S touto výhodností pohovoru u personálních agentur souhlasí i Kubešová (2017), která doplňuje, že konzultant uchazeče zapisuje do interní databáze a může jej doporučit i do několika jiných firem najednou, a to i před tím, než vypíše inzerát. Dodává, že konzultanti se zpravidla dříve dívají do databáze než po nových kontaktech, když obdrží novou pracovní pozici. Na základě toho autorka doporučuje kandidátům projít pohovorem u personální agentury a mít tak velkou šanci k získání nové práce v poměrně rychlém čase, navíc to nic nestojí.

2.4.2 Nevýhody personálních agentur

Zojcenska (2018) poukazuje také na nevýhody spolupráce s personálními agenturami. Pro firmy může stinnou stránku využití těchto služeb podle Zojcensky (2018) představovat například:

- vyšší náklady;
- nevhodné kulturní přizpůsobení;
- špatné budování značky.

Křížek et al. (2014, s. 111) jednoznačně souhlasí s tvrzením, že největší nevýhodou využití služeb personální agentury jsou vysoké náklady na tento způsob spolupráce. Dle Langerové (2019) je nejčastějším rizikem spojeným s outsourcingem i ztráta kontroly nad jednotlivými kroky výběrového řízení. Jako další nevýhody pak Langerová (2019) heslovitě zmiňuje:

- závislost na jiných;
- riziko nelояlnosti;
- závislost na jiných a ztráta plné kontroly;
- neschopnost rozvíjet kapitál ve vlastní organizaci;
- cizí člověk ve firmě a potřeba opatrnosti.

Kalusová (2019) se na nevýhody spolupráce s personální agenturou dívá z pohledu uchazeče. Stinnou stránkou využití této služby vidí ve faktu, že mezi firmou a kandidátem stojí prostředník. To podle ní může vést k určitým nejasnostem či neúplným informacím v komunikaci s náboráři. Konopáč (2016, s. 28) přidává další nevýhodu v podobě počtu osobních pohovorů. Tvrdí, že může nastat situace, že uchazeč neprojde počátečním kolem pohovu jen na základě toho, jak ho posoudí náborář, k potenciálnímu zaměstnavateli se tak vůbec nedostává.

2.5 Činnost v personální agentuře

Tato část práce představuje především e-recruitment, neboli online recruitment, jakožto velmi důležitý nástroj novodobého způsobu vyhledávání zaměstnanců. Online recruitment je jednou z hlavních činností, kterou náboráři v personální agentuře využívají, aby se dostali ke správným kontaktům a podařilo se jim obsadit pracovní pozice. Zjednodušeně řečeno si personalista bez internetu při své práci jen těžko poradí. E-recruitment je v dnešní době spojován především se sociálními sítěmi či profesními portály.

Práce uvádí i konkrétní pracovní portály, na které lze z pohledy firmy či personální agentury inzerovat pracovní nabídku. Nejrozšířenější profesní síť je v dnešní době LinkedIn, na kterém má svůj profil několik stovek milionů lidí. Jedná se o platformu, kterou ke své práci náboráři čteně využívají k přímému oslovení potenciálních kandidátů. LinkedIn je v této části práce plně představen včetně svých nynějších funkcí pro personální agentury, ale i pro běžné uživatele.

Na českém trhu figuruje velká spousta personálních agentur. Kromě vyhledávání a výběru zaměstnanců poskytují některé z nich i jiné související služby. Další část této kapitoly je proto věnována doposud nezmíněným činnostem v personálních agenturách, které slouží k naplnění cíle jejího působení na trhu práce. Jedná se spíše o aktivity, které přímo netvoří hlavní část poskytování služeb, ale personální agentury se jimi při své práci taktéž zabývají a ke své činnosti je využívají. Konkrétně jsou zde detailně popsány služby outplacement, kariérní poradenství, personální leasing a personální audit.

2.5.1 E-recruitment

Armstrong et al. (2015, s. 276) definují e-recruitment neboli online recruitment jako hlavní prostředek využívající internet pro inzerci pracovních nabídek, pro poskytování cenných informací o volných pracovních místech a firmách shánějících zaměstnance. Dodává, že důležitou výhodou je i rychlá komunikace mezi uchazeči, firmami i náboráři. Šikýř (2016, s. 166) hovoří i o personálním informačním systému jako o nezávislé počítačové soustavě, která zjednodušuje plánování zdrojů, obsahuje aplikace z personalistiky, logistiky i financí, a představuje tak jádro podnikového informačního systému.

Janišová et al. (2013, s. 208) doplňují, že i personální agentury využívají k získání kandidátů inzertní portály. Uvádí, že vyhledávání pomocí inzerce zpravidla bývá kombinováno s přímým výběrem. Dále říká, že se většinou zaměřují na střední manažerské pozice či různé specializované pozice, u nichž je velmi složité identifikovat větší počet kandidátů ve firmách konkurence. Lochmanová (2016, s. 44) uvádí, že e-recruitment je důležitým prostředkem k vyhledávání talentovaných zaměstnanců na sociálních sítích a profesních portálech. Dodává, že se jedná o efektivní techniku online vyhledávání nových pracovníků, ale i pracovních příležitostí.

Lochmanová (2016, s. 44) dále zmiňuje nejznámější pracovní portály, které slouží k inzerování nabídek na českém trhu:

- Jobs.cz;
- Volnamista.cz;
- Práce.cz;
- Pracezarohem.cz;
- INwork.cz;
- Jooble.cz.

Dle Lochmannové (2016, s. 44) do procesu získávání zaměstnanců za pomoci online prostoru patří prvotní přilákání, třídění a klasifikace všech uchazečů (předvýběr), samotný výběr, nabídka zaměstnání, ale i zamítací zprávy nevhodným jedincům. Tvrdí, že vyhledávat pracovníky lze i na sociálních sítích. Za nejznámější z nich považuje Facebook a Instagram, ovšem personalisté se spíše zaměřují na profesní sociální síť zvanou LinkedIn. Brůha (2016, s. 122) definuje LinkedIn jako jednu z nejrozsáhlejších platforem a zároveň sociálních sítí, na které se sdružují opravdoví profesionálové, ale také personalisti. Dodává, že umožňuje rychlou komunikaci a pomáhá navázat nové kontakty po celém světě. Hlavním účelem LinkedInu je dle Brůhy (2016, s. 122) především prezentace profesního životopisu a budování sítě napříč všemi odvětvími, primárně ale dané profese. Horváthová et al. (2016, s. 303) dodávají, že v českém jazyce je tato profesní síť dostupná od roku 2012. Dále uvádí, že personalisté zde mohou narazit na uživatele, kteří nemají prvotně zájem změnit zaměstnání, stejně ale mohou zajímavou pracovní nabídku zvážit a přijmout.

2.5.2 Služby personálních agentur

Dle Dvořákové et al. (2012, s. 83) se některé personální agentury mimo vyhledávání zaměstnanců věnují i poradenským službám, které mohou souviset buď s dílčími, nebo s komplexními činnostmi lidských zdrojů. Dodávají, že svým klientům nabízí vyškolení konzultanti odborný pohled. Svobodová (2015, s. 21) dále hovoří o agenturách profesního poradenství, které se na českém i zahraničním trhu zabývají zprostředkováváním práce, ale i kariérním poradenstvím. Označuje je jako komerční subjekt, který si podrobně vede databázi jednotlivých uchazečů o pracovní uplatnění. Doplňuje, že jejich práce spočívá v prověření

znalostí a dovedností člověka, na základě kterého jej později kontaktují s odpovídající pracovní nabídkou.

Šikýř (2014, s. 48) přidává další činnost, kterou mohou personální agentury vykonávat, a tou je personální audit. Definuje jej jako hodnocení kompletní hladiny lidských zdrojů a také efektivnosti samostatných činností managementu lidských zdrojů v dané organizaci. Dvořáková et al. (2012, s. 84) popisují personální audit jako jeden z produktů personálních agentur, který má za cíl prověřit fungování procesů ve sféře personálního řízení v organizaci svého klienta. Záměrem spolupráce je dle nich nalézt vhodná propojení se strategickými cíli a zaměřit se na existující omezení. Mikuláščík (2015, s. 264) podobně vymezuje personální audit jako souhrnné posouzení personální práce. Definuje jej jako stanovení diagnózy, na které navazují návrhy možností nápravy či zlepšení části, které se zcela nevydařily. Autor dále o personálním auditu hovoří jako o takovém zhodnocení vhodnosti a efektivnosti využívaných postupů ve firmách, kdy hlavním cílem je nalézt a zdokonalit nástroje, případně aplikovat jiné, nové a lepší.

Armstrong et al. (2015, s. 312) definují další činnost personálních agentur, kterou je outplacement. Definují jej jako podporu zaměstnanců, kteří již byli propuštěni. Dodávají, že outplacement primárně spočívá ve snazším nalezení jiného pracovního uplatnění, dále je také propuštěnému poskytnuta opora pro lepší vyrovnání s problémy, se kterými se potýká. Autoři dále uvádí, že outplacement je zpravidla na trhu nabízen personalisty, poradenskými a personálními agenturami. Šikýř (2014, s. 95) vnímá outplacement velmi podobně a dále zmiňuje, že tato služba spočívá především v kvalitně odvedené odborné pomoci směrem k propuštěným zaměstnancům při hledání nového pracovního místa, při zahájení určité podnikatelské činnosti, v získání potřebných rekvalifikací, ale i pro vyrovnání se s těžkou životní situací.

Šedivý et al. (2017, s 98) uvádí konkrétní služby, které mohou být poskytovány v rámci outplacementu:

- osobní rozhovory s propuštěnými pracovníky;
- zařazení jejich profilů do interní databáze;
- stanovení kariérních priorit a návrhy řešení situace;
- kariérové, psychologické i poradenství;
- zprostředkování kontaktů, návrhy rekvalifikace...

Janišová et al. (2013, s. 209) hovoří o jedné z dalších doplňkových služeb, kterou je personální leasing neboli pronájem zaměstnanců. Charakterizuje jej jako způsob dodání pracovníků, který byl velmi rozšířen v období krize. Autoři dodávají, že personální agentura, která se tímto druhem pronájmu zabývá, zaměstnává své pracovníky a aktivně pro ně hledá uplatnění na trhu. Dále uvádí, že personální leasing je často zaměřen rovněž na zprostředkování práce pro cizince, pro zahraniční zájemce o práci. Dvořáková et al. (2012, s. 83) jinak definují personální leasing jako službu mezi klientem a personální či poradenskou agenturou na základě smluvního vztahu. Podstatu vidí v dočasném pronájem zaměstnanců na předem stanovenou dobu, případně splnění určitého úkolu.

2.6 Proces výběrového řízení

V této části práce je detailně popsána cesta k obsazení pracovní pozice a zároveň hlavní činnost personální agentury. Kapitola se nejprve věnuje samotnému vyhledávání kandidátů různými metodami a vysvětluje související pojmy, jako je outsourcing nebo executive search. Práce popisuje i následnou fázi, kdy se personální agentura dostává do kontaktu s kandidátem.

Přibližuje nejprve telefonický rozhovor, následně hovoří o osobním pohovoru, ve kterém charakterizuje jeho průběh včetně typicky pokládaných otázek. Práce se věnuje i dalším krokům v průběhu výběrového řízení, kterými je osobnostní testování nebo assessment centrum. V závěru této kapitoly je zdůrazněna i důležitost získávání referencí od bývalých zaměstnavatelů.

Následující kapitola, jak už bylo uvedeno, je věnována procesu výběrového řízení z pohledu práce personálních agentur. Tomu ale samozřejmě předchází i řada kroků odehrávajících se ve firmách jejich klientů. Ty si nejprve uvědomí potřebu získání nového zaměstnance do svého týmu, a následně si vymezí představy o ideálním člověku, kterého chtějí získat. Patří sem hlavně stanovení daných požadavků na pracovní místo. Obsazení pozice vyžaduje precizní práci, trpělivost, ale především dostatečný prostor pro využití všech dostupných kanálů k získání zajímavých kontaktů. Výběrové řízení tedy představuje samostatný proces, který si většinou organizace z časových důvodů dovolit nemohou, proto volí právě spolupráci s personální agenturou.

2.6.1 Vyhledávání kandidátů

Dle Janička (2018, s. 14) se většina personálních agentur zabývá hledáním zaměstnanců z pasivních zdrojů. Jako příklad uvádí třeba interní databáze, databáze úřadů práce, nebo online databáze z internetových portálů, na které se uchazeči mohou zdarma registrovat. Dodává, že tyto portály současně fungují i jako inzertní plocha pro sdílení pracovních příležitostí. Co se interní databáze týče, Janišová et al. (2013, s. 2019) v jejich použití vidí velkou výhodu. Tvrdí, že agentury si svoji databázi budují dlouhé roky a pečlivě si do ní zaznamenávají veškerá náborová řízení, úspěšné i neúspěšné kandidáty, jejich životopisy, ale i cenné údaje a kontakty.

Tegze (2018, s. 23) v souvislosti s aktivním vyhledáváním potenciálních kandidátů hovoří o tzv. outsourcingu, kterému patří přesně tato definice. Dodává, že outsourcing tvoří také součást náplně práce recruiterů, a to již po mnoho let. Takzvané „sourcing“ označuje rovněž jako „lovce talentů“ nebo „hledáče talentů“. Šikýř (2014, s. 28) z hlediska HR definuje outsourcing jako cílené využití cizích služeb pro získání lidských zdrojů. Uvádí, že mezi jeho další činnosti patří například vzdělávání zaměstnanců, právní poradenství, koučing manažerů nebo zpracování mezd. Tegze (2018, s. 23) dále dodává, že sourcing představují důležitý článek recruitment týmu. Říká, že jejich náplň práce tvoří zejména aktivní vyhledávání a oslovování pasivních uchazečů, vyvolání jejich zájmu a následné přesvědčení k pohovoru. Doplňuje, že se sourcing snaží o těchto kandidátech najít co možná nejvíce relevantních informací, a to včetně kontaktních údajů. Dvořáková et al. (2012, s. 84) jen potvrzují, že outsourcing je v podstatě takové převzetí odpovědnosti za určité aktivity organizace externí agenturou. Považují jej za metodu vyhledávání kandidátů, která se výrazně promítá do oboru lidských zdrojů.

Janišová et al. (2013, s. 208) doplňují outsourcing velmi podobným pojmem, a tím je executive search, neboli přímé vyhledávání, které je zaměřené na oslovování pracovníků s obdobným profilem, jako je charakteristika obsazované pozice. Dodávají, že jsou zpravidla oslovování zaměstnanci konkurenčních firem. Výhodu vidí v tom, že lze získat kandidáta s plnou kvalifikací, u kterého se nepředpokládá specifické zaškolení nebo zdlouhavé zapracování. Dvořáková et al. (2012, s. 84) si myslí, že executive search se primárně orientuje na přímé oslovení vyšších manažerů, kteří se většinou aktivně nepohybují na pracovním trhu. Vysvětluje, že tato metoda je tedy zaměřena především na manažery či vyškolené odborníky, které náboráři považují za nejlepší kandidáty pro dané pracovní pozice.

2.6.2 Kontakt s kandidáty

Püttjer et al. (2014, s. 14) se zaměřují na prvotní kontakt kandidáta s náborářem v personální agentuře, kterým je telefonický hovor, a definují jej jako důležitý krok pro získání prvního dojmu o uchazeči. Dodají, že tyto telefonáty bývají zpravidla kratší než při osobním setkání. Tvrdí, že právě kvůli limitu času i neschopnosti využít vizuální obraz je pro uchazeče klíčové, aby působili přesvědčivě a odpovídali věcně na položené otázky. Bláha et al. (2016, s. 120) tento první krok definují jako tzv. prescreening, který slouží k rychlému ověření informací uvedených v životopise kandidáta a případné filtraci nevhodných uchazečů. Dle Nulíčkové (2020) je telefonický prescreening jakési předkolo výběrového řízení. Říká, že obvykle trvá pár minut, a kandidátovi jsou pokládány otázky, které se týkají jeho motivace, současné situace, finančního i časového očekávání apod. Kmošek (2017) dodává, že screeningový proces je důležitým vodítkem, které náborářům nabídne prvotní představu o tom, zda by se daný kandidát do firemní kultury hodil a zda by mu prostředí vyhovovalo.

Armstrong et al. (2015) navazují na další krok výběrového řízení, kterým je osobní pohovor, a zmiňují jeho hlavní výhodu a zároveň i nevýhodu. Vysvětlují, že pohovory náborářům umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář a posoudit, jak by se do organizace hodil, případně jak by dokázal spolupracovat s ostatními kolegy. To však dle Armstronga et al. (2015) může představovat i stinnou stránku věci, protože snadno dochází k subjektivnímu a předpojatému posouzení kandidáta ze strany náboráře.

Bártíková (2013) dále mluví o osobním pohovoru v personální agentuře. Upřesňuje, že pohovor je veden konzultantem, který je patřičně kvalifikovaný k posouzení kvalit a potenciálu člověka. Dodává, že konzultant má od svého klienta jasné zadání všech požadavků na vhodného kandidáta a na druhou stranu je schopen firmu plně představit. Dále uvádí, že personální agentury si zpravidla na osobní pohovory zvou více uchazečů než potencionální zaměstnavatel, a to i ty méně vhodné, které lze zařadit do databáze a využít je v jiných výběrových řízeních. Joska (2020) zmiňuje, že ze začátku pohovoru bývá zvykem, že náborář sám vyzve uchazeče, aby se krátce představil, proto aby zjistil, jak je daný člověk schopen se prezentovat. Jedna z prvních otázek se podle autora také týká motivace či důvodu, proč se daný kandidát o práci uchází. Jusko (2020) tvrdí, že osobní pohovor v personální agentuře by měl určitě obsahovat také představení klienta jakožto budoucího zaměstnavatele, detailní popis pracovní pozice a její náplně práce v dané firmě. Dodává ale, že hlavní část osobního pohovoru by však měla být věnována otázkám na přímo na uchazeče, aby se dalo snadno posoudit, zda je pro pracovní pozici vhodný či ne. Porkertová (2020) souhlasí s důležitostí prezentace ze strany uchazeče a shrnuje nejčastější otázky, které během osobních pohovorů zpravidla náboráři takticky pokládají.

Porkertová (2020) uvádí, že během pohovoru se obě strany zabývají dotazy:

- Proč zrovna vy byste měl posílit náš tým?
- Z jakého důvodu odcházíte ze současného zaměstnání?
- Co byste označil/a za své silné a slabé stránky?
- Jaké máte finanční představy?
- Kde vidíte sebe za 5 let?
- Jak trávíte volný čas?
- Jaké máte doplňující dotazy?

Bártíková (2013) dodává, že konzultanti zpravidla vyhodnocují průběh pohovoru zejména na základě zadaných kritérií i klíčových kompetencí uchazeče, které má jasně definované od svého

klienta, od zaměstnavatele. Autorka dále zmiňuje tři hlavní hlediska, na základě kterých hodnotí daného uchazeče:

- dosažené profesní zkušenosti kandidáta a míra jejich spojitosti s profilem pozice, který klient definoval;
- osobnost uchazeče o zaměstnání a posouzení jeho profilu z hlediska zadaných kritérií na charakterové vlastnosti;
- požadavky a finanční představy kandidáta, posouzení limitů jeho očekávaného platového ohodnocení v závislosti na stanovené limity.

Jusko (2020) považuje i dobu po osobním pohovoru za velmi důležitou část. Říká, že si náboráři zpravidla po jeho skončení berou čas na rozhodnutí, zda byl daný uchazeč vhodný a může jej posunout do finálního výběru. Upozorňuje, že zpětná vazba pro kandidáta by však neměla trvat déle než 2 týdny, ať už je kladná či záporná.

2.6.3 Práce s kandidáty

Pališková et al. (2021, s. 97) se zabývají tématem testování kandidátů, které lze provést již před samotným výběrovým pohovorem nebo v jeho průběhu. Výsledky psychologických testů považuje sice za důležitou informaci, avšak tvrdí, že je nelze považovat za hlavní a stěžejní metodu při výběru kandidátů. Dodává, že jde o soubor mnoha psychodiagnostických metod, jako jsou například dotazníky, testy či praktické úkoly. Výhodou vidí v tom, že testy ukážou také negativní vlastnosti i charakterové rysy, které může uchazeč na osobním pohovoru skrývat. Pilařová (2016, s. 69) potvrzuje, že testování uchazečů má řadu podob. Doplnuje, že na některé pozice stačí kandidáty testovat pomocí praktických úloh. Dále uvádí, že při vyhodnocování zadaných úkolů je sledována především rychlost, chybovost nebo práce s informacemi. Jako příklad volí výběrové řízení na pracovní pozici asistentky, kdy musí kandidát například vypracovat prezentaci v daném čase za pomoci souvisejících dokumentů, které dostane od zadavatele. Janišová et al. (2013, s. 28) se domnívají, že pro detailnější doplnění profesního profilu slouží například výsledky osobnostních či schopnostních testů. Dodávají, že tyto testy s daným kandidátem agentura sama provádí, vyhodnocuje a následně zpracovává jejich výsledky, které předává klientovi. Dle Janišové et al. (2013, s. 28) tyto výsledky slouží také pro zhodnocení požadovaných předpokladů na pracovní pozici. Bělohlávek (2016, s. 72) varuje i před riziky testování schopností. Tvrdí, že velká část rizik či jiných omezení se spojuje s povahou schopností, které má člověk vrozené, a možnosti jejich proměny mohou být limitovány. Vysvětluje, že každý jedinec má totiž svůj strop, co se intelektu, pozornosti, paměti či reakčního času týče. Podle Bělohlávka (2016, s. 72) je uchazeč sice schopen udělat vše pro rozvinutí plného potenciálu, ovšem pokud jej dosáhne, nezbude mu jiná možnost než své limity akceptovat.

Pališková et al. (2021, s. 98) rozebírají i další, více komplexní, metodu při testování uchazečů, kterou je assessment centrum. Definují ji jako sérii několika testovacích technik odhalujících vlastnosti, dovednosti, schopnosti i vhodnost vybraných kandidátů na určitou pracovní pozici. Atraktivitu tohoto postupu spatřují zejména díky možnosti sledování účastněných a jejich chování v zátěžových situacích z reálného života, které jsou v průběhu zkoumání simulovány. Pilařová (2016, s. 69) dodává, že využití assessment centra představuje organizačně, finančně, ale i časově nejnáročnější formu testování. Autorka dále uvádí, že nejčastěji se tato metoda využívá při obsazování vyšších manažerských pozic, nebo u pozic, které musí splňovat speciální požadavky na chování v týmu či v krizových situacích, například nábor policistů. Kadeřábková (2020) dále rozebírá také výhody assessment centra pro samotné uchazeče. Jako největší z nich jednoznačně poukazuje na zjištění účastníka, zda chce opravdu pro firmu

pracovat či ne. Vysvětluje, že při testování se díky úkolům totiž dostává do přímého styku s její kulturou a vizí. Kadeřábková dále (2020) mluví i o získávání zkušenosti, které může kandidát využít i v jiných výběrových řízeních v budoucnosti. Další nespornou výhodou v absolvování assessment centra autorka vidí i v porovnání sebe samotného s ostatními testovanými kandidáty.

Pechová e al. (2016, s. 33) mluví také o referencích a definuje je jako údaje o kandidátovi, které se získávají od předchozího nebo také od současného zaměstnavatele. Dodávají, že o reference žádají interní personalisté či náboráři v personální agentuře, většinou v posledních fázích výběrového řízení. Autoři vidí podstatu referencí především v ověřování pravdivosti informací, které o sobě daný člověk uvedl. Dále uvádí, že pro správné posouzení výkonu musí být referující samozřejmě profesně kompetentní a musí být ochoten podávat zcela objektivní hodnocení. Nešćáková (2013, s. 37) popisuje získávání referencí jako běžnou záležitost, kterou dnes personální agentury vyžadují od předchozího zaměstnavatele. Vyzdvihuje také tvrzení, že i reference mohou být značně zkresleným materiálem. Upozorňuje, že je třeba mít na paměti, že svou podobou mohou pro kandidáta vypovídat v jeho prospěch, tak ale i v jeho neprospěch. Dle Kmoška (2017) se v dnešní době spouště náborářů nepodaří získat platné reference o kandidátech. Dodává, že neověřený člověk se proto velice jednoduše může pro organizaci stát nebezpečným.

2.7 Shrnutí teoretické části práce

V teoretické části práci byly vysvětleny související pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů a personalistky. Dále byla shrnuta historie personální práce a její proměny v čase, které vyústily v dnešní podobu tohoto oboru. Práce rozebrala i novodobé trendy v personalistice a jednotlivé činnosti, které v lidských zdrojích vznikaly za poslední roky. Popsána byla i situace na stávajícím pracovním trhu včetně jednotlivých nejznámějších personálních agentur, které se na něm vyskytují. V souvislosti s názvem práce byly samozřejmě rozebrány nejdůležitější činnosti personálních agentur a samotných konzultantů, kteří v nich pracují. Teoretická část shrnula také průběh výběrového řízení a jednotlivých nutných kroků vedoucích k úspěšnému obsazení pracovní pozice a dosažení správného člověka na správné místo.

V navazující praktické části práce, konkrétně v rozhovorech se zkušenými konzultanty, budou tyto činnosti detailněji rozebrány a bude osvětleno jejich použití v praxi při náboru zaměstnanců do firem. Jako hlavní problém k řešení byla identifikována samotná výhodnost využití služeb personálních agentur. Důležitou součástí teorie je totiž komparace výhod a nevýhod využití těchto služeb ze strany klienta, ale i z pozice uchazeče o zaměstnání. Na základě tohoto porovnání je důležité danou problematiku řešit přímo u zdroje s lidmi, kteří se jí zabývají v rámci každodenní pracovní náplně. Proto je praktická část práce z velké většiny věnována osobním rozhovorům se zkušenými recruity pracujícími přímo v personální agentuře. Konzultanti rozvedou jednotlivé kroky spolupráce s klienty od začátku až do konce, zaměří se na důležité aspekty ve všech fázích výběrového řízení, a poskytnou i osobní pohled na celkový proces náboru zaměstnanců a jeho důležitých náležitostí. Na základě toho pak, díky svým letitým zkušenostem v oboru, následně posoudí vhodnost outsourcingu a definují konkrétní výhody i nevýhody využití služeb personálních agentur.

Na jednotlivé činnosti personálních agentur v praktické části taktéž naváží i výsledky dotazníkového šetření. Výhody a nevýhody outsourcingu budou rozebírány i z pohledu samotných uchazečů, kteří byli kandidáty, a s personální agenturou se během svého života minimálně jednou dostali do kontaktu. Zcela autenticky zhodnotí svou zkušenost s touto spoluprací a posoudí kvalitu práce konzultantů, s kterými přišli do styku během osobního pohovoru.

2.8 Metodika práce

Diplomová práce je klasicky rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla zhotovena pomocí komparace názorů několika desítek českých i zahraničních autorů, ze kterých byla následně zpracována literární rešerše. K získání velké většiny zdrojů literatury bylo využito především dostupných knih z pražských knihoven, knihkupectví, ale i ze školní knihovny. Vzhledem k omezenému počtu aktuálních literárních zdrojů, bylo v této práci čerpáno také z velkého množství internetových pramenů. Autorka vycházela převážně z volně dostupných odborných online článků. Důležité informace získávala především z webů personálních agentur, blogů o personální činnosti nebo portálů zabývajících se inzercí pracovních nabídek.

Pro dosažení stanovených cílů práce pomocí sběru dat byla použita kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum tvoří hlavní část práce a je věnován osobním rozhovorům. Kvantitativní výzkum byl zase proveden pomocí dotazníkového šetření. V úvodu praktické části práce je plně představena společnost Ottima, s.r.o. (dále jen „Ottima“). Je popsána oblast jejího působení včetně činností jednotlivých oddělení. Z větší části je zde ale, vzhledem k tématu práce, pozornost věnována oddělení pro vyhledávání a výběr zaměstnanců. Ottima se prezentuje na trhu primárně jako vzdělávací a poradenská společnost. Během několika let své existence však rozšířila portfolio nabízených služeb také o vyhledávání a výběr zaměstnanců, který za poslední dobu výrazně posílil. Tato firma tedy ve své podstatě provádí stejnou činnost jako klasické personální agentury na trhu, proto byla vybrána pro výzkum do této diplomové práce. Ze stejného důvodu je v této práci, i vzhledem k jejímu názvu, Ottima prezentována jakožto personální agentura.

V rámci kvalitativního výzkumu byl realizován sběr primárních dat ve formě osobních rozhovorů s konzultanty pracujícími v dané společnosti. Tito konzultanti se zabývají cíleným vyhledáváním a náborem zaměstnanců pro své klienty. Každý z nich pracuje na projektech několika firem různých odvětví. Přesně tak, jak tomu je u činnosti personálních agentur. Ottima patří mezi společnosti disponující menším počtem zaměstnanců. Pracují zde celkem čtyři hlavní konzultanti, z toho každý vede projekty pro klienty z odlišných odvětví na nižších, středních, ale i vyšších manažerských pozicích. Pro účely rozhovoru byly osloveni 4 konzultanti a ředitelka společnosti. Absolvování rozhovoru přijali 3 konzultanti a ředitelka. Externí konzultant s přesahem do marketingu se rozhovoru z časových důvodů nemohl účastnit. Návratnost tedy představovala 4 rozhovory z 5 oslovených pracovníků. Konzultanti a ředitelka byli záměrně vybráni, protože jsou schopni předat adekvátní pohled a ve svých výpovědích mohou vycházet z dlouholetých zkušeností. Jména respondentů jsou uvedena v přepisů osobních rozhovorů v příloze. Všichni dotazovaní předem souhlasili s doslovným přepisem rozhovoru a se zveřejnění svého celého jména i funkce. Konkrétní pozice, ve kterých pracovníci v Ottimě působí, jsou:

- ředitelka;
- project HR manager, dále označován jako PM;
- recruitment consultant, dále označován jako RC1;
- recruitment consultant, dále označován jako RC2.

Tím, že osobní rozhovor představuje kvalitativní sběr dat, byl kladen důraz spíše na větší počet jednotlivých otázek pro respondenty než na počet realizovaných rozhovorů. Počet rozhovorů tak akorát odpovídá dostačujícímu počtu pro získání jedinečných dat. Ačkoliv se respondenti v některých odpovědích shodují, z velké části nedochází k opakování stejných odpovědí na jednotlivé otázky. Naopak jsou spatřeny rozdíly pohledů na tuto problematiku. Rozhovory byly uskutečněny strukturovanou formou. Dle Armstronga et al. (2015, s. 650) strukturovaný

rozhovor umožňuje získat odpovědi na soubor otázek, které byly předem připraveny, a napomáhá tak probrat všechna témata. Rozhovory s pracovníky byly uskutečněny přímo v prostorách dané společnosti dne 5. 4. 2022 od 9:00. Žádné ze sezení netrvalo déle než 30 minut a rozhovory probíhaly jednotlivě s každým respondentem. Strukturované osobní rozhovory byly provedeny se 4 zaměstnanci společnosti. Konkrétními dotazovanými byli pracovníci Ottimy na těchto pozicích: ředitelka společnosti, HR project manager, recruitment consultant 1 a recruitment consultant 2.

Otázky do těchto rozhovorů byly strategicky zvoleny v návaznosti na cíl diplomové práce. Důraz byl kladen hlavně na výhodnost využití outsourcingu ze strany firem, tedy klientů personálních agentur. Výpovědi konzultantů také detailně popisují jednotlivé činnosti personálních agentur a zároveň se zaměřují na náležitosti důležitých kroků v etapách výběrového řízení. Všechny realizované rozhovory jsou doplněny o bohaté zkušenosti konzultantů, jejich postoje k práci s kandidáty i klienty, důležitost jednotlivých kroků i náležitostí během výběrového řízení a vlastní názory na externí formu vyhledávání zaměstnanců.

Sběr dat pomocí osobních rozhovorů proběhl za použití nahrávky rozhovoru přímo v prostorech společnosti a následného doslovného přepisu jejich znění. Byla tedy použita metoda tzv. doslovné transkripce rozhovorů. Rozhovory v této práci jsou autenticky přeneseny a obsahově v nich nechybí nic, co bylo slovně vyřčeno. Pro lepší pochopení textu jsou výpovědi konzultantů pouze minimálně stylisticky upraveny. Zejména jsou nahrazena nespisovná slova těmi spisovnými. Nicméně na obsah jednotlivých sdělení tato jazyková korektura ze strany autorky nemá žádný vliv.

Sběr kvalitativních dat v podobě osobních rozhovorů byl realizován v těchto na sebe navazujících etapách:

- 1) oslovení konzultantů a požádání o jejich spolupráci;
- 2) příprava vhodných otázek s návazností na cíl práce;
- 3) zaslání otázek konzultantům k náhledu;
- 4) uskutečnění osobního rozhovoru a získání nahrávek;
- 5) převedení hlasových nahrávek do psané podoby;
- 6) vyhodnocení odpovědí v souladu s cílem práce.

Konzultanti byli osloveni v rámci hromadného e-mailu s žádostí o podílení se na zpracování praktické části diplomové práce a poskytnutí cenných dat pro její účel. Všichni z nich souhlasili, tudíž mohl být vybrán termín pro osobní rozhovor. Konzultantům byly otázky poslány předem, aby si mohli vytvořit rámcovou představu o průběhu setkání, a lépe se tak na něj připravili. Jedna z konzultantek, Lenka Urbanová, byla přesvědčena, že by její odpovědi měly být spíše autentické, proto otázky rozhovoru předem vědět záměrně nechtěla. Po svolení ředitelky Ottimy byly všechny rozhovory realizovány v pracovní době, a to jednotlivě s každým z konzultantů zvlášť. Každý z osobních rozhovorů trval přibližně půl hodiny, spíše méně. Typ rozhovoru lze označit za standardizovaný, protože se jednalo o předem připravené otázky, které byly v daném pořadí respondentovi postupně pokládány. Výhodou standardizovaného rozhovoru je jeho přehlednost i ucelenost, a především lepší možnost srovnávání jednotlivých výpovědí mezi konzultanty.

Osobní pohovor probíhal, díky přátelské atmosféře ve firmě, spíše neformální formou. Autorka práce sama pokládala otázky v daném pořadí a následně respondentům dávala prostor k vyjádření. Volně se přecházelo od jedné otázky ke druhé. Ke sběru primárních dat byla využita nahrávací technika v podobě diktafonu v mobilním telefonu. Konzultanti byli předem

obeznámeni s nahráváním rozhovoru a souhlasili s jeho použitím. Tato metoda byla autorkou zvolena jako nelepší varianta pro zachycení veškerých informací včetně detailů v jednotlivých výpovědích. V závěrečné fázi sběru primárních dat byly jednotlivé odpovědi doslovně přepsány do příloh diplomové práce ve svém plném znění po drobné stylistické úpravě. Veškerá data získaná z osobních rozhovorů byla pomocí procesu transkripce převedena do jednoduše zpracovatelné podoby. Zásadní názory a postoje byly postupně komparovány mezi jednotlivými konzultanty. Všechny otázky a odpovědi v plném znění jsou přepsány do příloh na konci této práce.

V rámci dílčích cílů byl proveden kvantitativní sběr dat ve formě dotazníkového šetření. Havlíčková (2015, s. 69) definuje dotazníkové šetření jako jednu z nejčastěji používaných metod pro sběr primárních dat. Dodává, že výhodou dotazníků je jejich relativně nízká finanční i časová náročnost na realizaci.

Dotazníkové šetření cílilo pouze na respondenty, kteří se za svoji kariéru již dostali do kontaktu s jakoukoliv personální agenturou. Nejednalo se tedy o náhodný výběr odpovídajících bez vstupních požadavků pro vyplnění. Z důvodu toho byl dotazník zaslán celkem 100 kandidátům z předchozích výběrových řízení, s nimiž byla autorka práce dříve v kontaktu. Tento výzkumný soubor byl vybrán záměrně z toho důvodu, že se u respondentů předpokládala předchozí spolupráce s personální agenturou. Buď konkrétně s Ottimou, ve které autorka pracuje, nebo s jinou společností poskytující outsourcingové služby. Kontakty na respondenty byly získány za pomoci dat z interní databáze firmy. Jedná se o kandidáty, kteří se v minulých měsících účastnili jakéhokoliv výběrového řízení na různé pracovní pozice do různých firem. Použití kontaktů a následné oslovení samozřejmě proběhlo po udělení výslovného souhlasu ředitelky Ottimy.

Tento dotazník byl sestaven na volně dostupném online portálu Survio.cz a rozšířen mezi respondenty byl v polovině dubna 2022. Obsahuje celkem 11 otázek. Z celkového počtu se 9 otázek týká spolupráce s personální agenturou a postojů respondentů k její činnosti. Zbýlé 2 otázky zkoumají pohlaví a věkové rozmezí respondentů. Dotazník obsahuje 9 uzavřených otázek, ve kterých odpovídající vždy vybírají jednu nebo více odpovědí. U každé z otázek je také přidána možnost vlastní odpovědi. Součástí tohoto dotazníku jsou mimo jiné i 2 otevřené otázky, které byly z důvodu lepší návratnosti voleny jako dobrovolné, respondenti na ně tedy nemuseli odpovídat a mohli je přeskočit. Odkaz na dotazník byl rozeslán pomocí e-mailové zprávy. Kvůli citlivosti některých z údajů byl dotazník zcela anonymní. Každému z respondentů byl v úvodu zprávy sdělen také účel samotného dotazníku. Ze 100 oslovených respondentů jej vyplnilo celkem 82. Celková návratnost tohoto dotazníku po jeho rozeslání tedy činila 82 %. Pro získání většího počtu relevantních odpovědí byl dotazník dále sdílen na hlavní stránku profesního portálu LinkedIn z profilu autorky práce, ze kterého se podařilo získat dalších 28 odpovědí. Po sdílení dotazníku byl původní cíl, získat 100 odpovědí, dokonce převyšěn. Celkový výběrový vzorek pro následné zpracování analýzy tedy závěrem činil 110 respondentů.

Záměrem tohoto dotazníkového šetření bylo zanalyzovat pohled na činnosti personálních agentur ze strany běžných uchazečů o zaměstnání, kteří mají s externí agenturou zkušenost. Otázky byly voleny s cílem zjistit, jakou mají respondenti dosavadní zkušenost s jakoukoliv formou spolupráce s personální agenturou. Konkrétní otázky spolu se všemi možnostmi odpovědí jsou doslovně přepsány v příloze č. 5 na konci této práce. Jednotlivé výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány do sloupcových grafů, které ukazují početní složení jednotlivých respondentů výzkumu. Výsledky byly dále zpracovány i do tabulek a zaokrouhleny na celá čísla.

Bylo zkoumáno poměrové zastoupení jednotlivých odpovědí, které bylo následně vyjádřeno za pomoci absolutních (n_i) a relativních (f_i) četností. Pro výpočet relativní četnosti byl použit níže uvedený vzorec podle Nenadála et al. (2015, s. 294):

$$f_i (\%) = \frac{n_i}{n} \times 100$$

ve kterém: relativní četnost (f_i) znázorňuje podíl absolutní četnosti (n_i) na celkové četnosti (n).

Odpovědi na 2 z otevřených otázek byly zpracovány do přehledné podoby ve formě jednoduchých tabulek. Byly shromážděny nejčastější z odpovědí a následně byly bez jakýchkoliv úprav doslovně přepsány. Dále byly vybrány 3 kombinace otázek, které byly zpracovány pomocí kontingenčních tabulek. Sledovala se vzájemná souvislost dvojice vybraných otázek. Tyto otázky byly zvoleny, aby pomohly získat další informace související se zkušeností ze spolupráce s personální agenturou, a především jejich závislost na další zkoumané části.

Výsledky výzkumu této diplomové práce byly v závěrečné části shrnuty do jednotlivých návrhů a doporučení pro firmy figurující na českém trhu. Tato doporučení na konci praktické části vznikla za pomoci metody syntézy dat získaných z provedených výzkumů a informací obsažených v teoretické části práce.

3 Praktická část

Praktická část práce se skládá z kombinace kvalitativního a kvantitativního sběru dat. Hlavní část výzkumu tvoří rozbor osobních rozhovorů, které byly realizovány neformální formou v rámci sezení tazatele a dotazovaného. Daná společnost Ottimě, s.r.o. byla pro tento výzkum vybrána z toho důvodu, že autorka diplomové práce je v ní v současné době zaměstnána. Působí na pozici Asistent náboru a podílí se na jednotlivých projektech zejména ve formě vyhledávání nových potencialních kandidátů pro konzultanty, tudíž je v bezprostředním kontaktu se všemi zaměstnanci. Pro účel tohoto výzkumného šetření, samozřejmě s dřívějším souhlasem ředitelky společnosti, byly provedeny osobní rozhovory se zaměstnanci, se zkušenými konzultanty. Ti byli osloveni za účelem získání cenných informací ze svých mnohaletých zkušeností a osobních postojů na problematiku externího náboru zaměstnanců do firem v České republice.

V první podkapitole je představená zkoumaná společnost Ottima. Popis se věnuje všem činnostem firmy, jejímu působení na pracovním trhu, ale i organizační a řídicí strukturu a složení týmu. Jsou zde představeny také služby, jako je poradenství a vzdělávání zaměstnanců, které společnost svým klientům nabízí. Vzhledem k tématu této diplomové práce je však největší pozornost věnována outsourcingu, tedy externímu vyhledávání a výběru zaměstnanců do firem pro klienty v České republice. Tato část popisuje především specializaci Ottimy, její konkrétní činnosti v rámci náboru, metody pro získávání zaměstnanců a tak dále. Představuje také typický proces náborového řízení od A do Z. Popisuje důležité náležitosti v jednotlivých po sobě jdoucích etapách a rozebírá jejich souvislosti. Pro lepší představu fungování společnosti je do podkapitoly vloženo i schéma organizační struktury firmy. Představeny jsou také pozice všech aktuálních zaměstnanců a krátce je popsána i náplň jejich práce.

Většinou část praktické části práce tvoří zejména interpretace výsledků výzkumného šetření do přehledné podoby. Jsou zde shrnuty a komparovány informace získané z osobních rozhovorů se zkušenými konzultanty. Dále kapitola obsahuje i grafické znázornění veškerých odpovědí na otázky kladené respondentům při dotazníkovém šetření. Hlavním záměrem praktické části práce je přesně interpretovat jednotlivé výsledky kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Dále je třeba najít souvislosti mezi získanými daty z rozhovorů i dotazníkového šetření, a následně je porovnat s výroky několika literárních autorů, které obsahuje teoretická část práce.

Na základy všech získaných informací, byla v závěru kapitoly vytvořena série několika opodstatněných návrhů a doporučení k využití outsourcingu směrem k firmám různých odvětví na českém trhu, které by mohly k získání zaměstnanců do svých organizací využít služby personální agentury. Jednotlivá doporučení vychází hlavně ze zjištěných důvodů pro využití externích služeb při náboru zaměstnanců. Jedná se vždy o doporučení na základě některé ze skutečnosti, která vyplynula z výzkumného šetření během osobních rozhovorů a v některých případech byla potvrzena i daty z dotazníků.

3.1 Charakteristika vybrané personální agentury

Ottima představuje primárně vzdělávací a poradenskou společnost, která se na českém trhu poprvé objevila již v roce 2008, kdy se dostala do role profesionálních konzultantů. Aktuálně se věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizacích, poradenství a vyhledávání i výběru zaměstnanců do firem svých klientů. Tým Ottimy je složen z velké části z pracovníků, kteří disponují letitými zkušenostmi v rámci firemní praxe. Většina zaměstnanců Ottimy dříve zastávala různé manažerské pozice v korporacích s mezinárodním přesahem. Přidanou

hodnotou firmy je proto také umění propojit poradenství i personální řízení s přímými dopady do reálného života, do praxe. Ottima vidí firmu svého klienta nebo aktuální problém jako jedinečný celek, a na základě toho je její řešení vždy maximálně efektivní. Ottima umí strategická i taktická řešení zejména doporučovat dále, ale také implementovat ve prospěch firem, pro které právě pracuje. Její klienti jsou, dle jednotlivých obdržných referencí, vždy nadměru spokojeni a rádi se na firmu při otázkách personálního zabezpečení opakovaně obrací (Ottima, 2022).

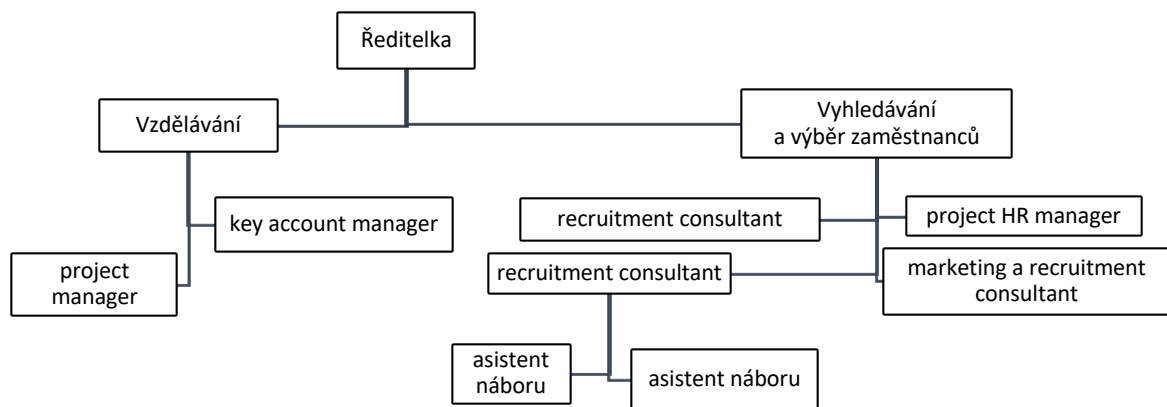
V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Ottima spolupracuje se zkušenými lektory, kteří disponují bohatou praxí v oboru, neustále rozvíjejí své znalosti, sledují aktuální trendy a hojně je využívají ve své práci. Z každého projektu si Ottima sbírá zpětnou vazbu od všech účastníků a vyhodnocuje ji. Pro jednotlivá školení pečlivě vybírá odborníky, kteří jsou profesionálové v dané oblasti a mají tak pro daného klienta přidanou hodnotu. Každý z lektorů je jedinečný a umí předat něco jiného. Ottima je schopna vybrat podle potřeb dané firmy toho nejvhodnějšího z nich, který je jí k dispozici. Do portfolia programů vzdělávání patří konkrétně online tréninky, development centra, e-learningy, assessment centra nebo prezentační tréninky (Ottima, 2022).

Ottima je na trhu dlouhodobě pro své klienty i v oblasti kariérového poradenství. Mohou se na ni obrátit organizace, které řeší personální otázky, neví si rady s výkonem svého obchodního oddělení, potřebují upravit svou organizační strukturu nebo nastavit příslušné kompetence zaměstnanců v rámci jednotlivých oddělení. Stejně tak jako u vzdělávání je Ottima i v rámci kariérového poradenství schopna zajistit na míru toho nejvhodnějšího konzultanta, který dokáže přinést pro projekt přidanou hodnotu a najít tak potřebná řešení k dosažení předem nastaveného cíle. Portfolio programů, které Ottima svým klientům nabízí, obsahuje také kariérové poradenství pro uchazeče, outplacement, nebo obchodní či personální poradenství pro firmy (Ottima, 2022).

3.1.1 Organizační a řídicí struktura

Tato podkapitola vznikla pro lepší pochopení organizační struktury a řídicí zaměstnanců dané společnosti. Ottima se na trhu prezentuje jako společnost s ručeným omezením. Na jejím vrcholu stojí ředitelka, a kromě ní v Ottimě v současné době pracuje celkem 8 dalších stálých zaměstnanců. Ředitelka společnosti se v posledních letech kromě obchodní činnosti a vedení firmy začala věnovat i náboru zaměstnanců, který dříve zaštiťovali pouze konzultanti. Z důvodu toho, že se společnost nevěnuje pouze poskytování služby jednoho typu, zcela logicky disponuje 2 odděleními. Prvním z nich je oddělení pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Pracuje zde key account manager a project manager, kteří spolu každodenně úzce spolupracují. Oddělení pro vyhledávání a výběr zaměstnanců disponuje větším počtem pracovníků. Pracuje v něm project HR manager, 2 hlavní konzultanti nábory a externí konzultant nábory s přesahem do marketingu. Konzultanti vedou projekty zabývající se obsazováním pracovních pozic. Na většině z nich pracují jednotlivě, některé z nich sdílejí i mezi sebou. Podporu celému týmu pro vyhledávání zaměstnanců zajišťují 2 asistentky, které se podílí na dílčích úkolech souvisejících s jednotlivými projekty nábory. Organizační struktura firmy Ottima je znázorněna níže na obrázku č. 1 (Ottima, 2022).

Obrázek 1 Organizační a řídicí struktura



Zdroj: Vlastní zpracování podle Ottima.cz (2022)

3.1.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Ottima se specializuje na vyhledávání zaměstnanců formou headhuntingu či executive search. Využívá metody klasického recruitmentu. Zaměřuje se na výběr kandidátů pro manažerské, obchodní či asistentské pozice, stejně tak i pozice odborných specialistů. Ottima není úzce zaměřena na jeden konkrétní obor, dokáže realizovat různé projekty v oblastech jako průmysl, maloobchod, automotive, elektrotechnika či rychloobrátkové spotřební zboží. Její silnou stránkou je určitě výjimečně dobrá znalost pracovního trhu, a především efektivních metod ke hledání a získávání kandidátů. Důležitou hodnotu firmy tvoří partnerský přístup, a hlavně individualita jednotlivých klientů. Ottima nabízí spolupráci na míru, která je nejvhodnější pro každého z nich. Pro některé firmy realizuje projekty komplexního charakteru od specifikace dané pracovní pozice, přes komplexní realizaci náboru, osobnostní testování, pomoc při uzavírání pracovních smluv až po následné začlenění do pracovního týmu. Někteří klienti vysloví naopak zájem jen o psychologické otestování interních pracovníků či kandidátů. V rámci executive search Ottima dlouhodobě nalézá správné kandidáty, cíleně je oslovuje dle individuálních požadavků ze strany klienta, a to na bázi etického kodexu i naprosté diskrétnosti obou stran (Ottima, 2022).

Typický proces náboru zaměstnance přes Ottimu zahrnuje tyto po sobě jdoucí etapy:

- 1) konzultace k pracovní pozici, konkretizace zadání s klientem;
- 2) výběr kandidátů do fáze long listu;
- 3) výběr kandidátů do fáze short listu;
- 4) nástup kandidáta s nejlépe odpovídajícím profilem (Ottima, 2022).

První fáze náboru je klíčová. Je velmi důležité zanalyzovat pozici, situaci, firemní kulturu a pochopit představy o ideálním profilu. Musí se také nastavit potřebná kritéria a naplánovat dílčí konzultace k pracovní pozici. Ve druhé fázi je ze strany konzultantů proveden průzkum pracovního trhu a konkurence. Dochází ke správnému zacílení a výběru adekvátních kandidátů, poté nastává kalibrace výběru. Ve fázi třetí se zpravidla identifikují potenciální kandidáti. Dochází k realizaci více kolových pohovorů, ověřování kompetencí, znalostí a schopností. Někdy je v této fázi potřeba i získání reference od předchozího zaměstnavatele. Předposlední fáze zahrnuje prezentaci doporučených profilů a konzultaci k výběru směrem ke klientovi. Dochází také už k finálnímu výběru jednoho odpovídajícího kandidáta. V závěrečné fázi

náboru pak daný kandidát do firmy skutečně nastupuje. Tato fáze zahrnuje i výpovědní lhůtu, která kandidátovi běží ve stávajícím zaměstnání před tím, než nastoupí do nové firmy. Pátá fáze zahrnuje mimo jiné i proces adaptace do nového prostředí a nového pracovního týmu (Ottima, 2022).

3.2 Osobní rozhovory v personální agentuře

Cílem této kapitoly je plně představit záměr jednotlivých otázek, které byly pro osobní pohovor zvoleny jako nejvhodnější. Data získaná pomocí strukturovaných rozhovorů tvoří hlavní podíl praktické části a mají za úkol svou podstatou výrazně přispět k naplnění cíle této diplomové práce.

Otázky do osobních rozhovorů byly záměrně formulovány tak, aby jejich odpovědi přispívaly k identifikaci činností personálních agentur a zjištění co nejvíce výhod i nevýhod využití outsourcingu pro získávání zaměstnanců. Otázky byly konkrétně zaměřeny na zjištění informací o náboru a dalších službách, které personální agentura poskytuje. Jedna z otázek napřímo zjišťuje konkrétní výhody a nevýhody využití outsourcingu. Před každým rozhovorem obeznámila autorka práce konzultanty i ředitelku s cílem své diplomové práce a se záměrem výzkumného šetření. Mimo jiné vysvětlila i důvody, proč potřebuje odpovědi na dané otázky, a jak s nimi bude po skončení rozhovorů následně operovat. Osobní rozhovory se všemi kompetentními zaměstnanci ve společnosti Ottima proběhly dne 5. 4. 2022 přímo v prostorech kanceláře firmy.

Každému z respondentů byly během osobního rozhovoru kladeny následující otázky v navazujícím pořadí:

- 1) Jak probíhá počáteční rozhovor s klientem při zahájení spolupráce? Co je v této fázi podle vás nejdůležitější?
- 2) Jaké metody při vyhledávání zaměstnanců využíváte a které z nich považujete za nejefektivnější?
- 3) Jak formulovat přímé oslovení kandidáta, abyste vzbudili jeho zájem?
- 4) Co je podle vás při komunikaci s kandidáty a klienty klíčové?
- 5) Lze cílené oslovení aplikovat na všechny typy pozic/odvětví?
- 6) Liší se nějak průběh výběrového řízení podle pozice či odvětví?
- 7) Jak hodnotíte přínos osobnostních testů jako součást výběrového řízení?
- 8) V čem vidíte výhody/nevýhody využití outsourcingu pro firmy? Pro jaké firmy je tato služba vhodná?
- 9) Jaké další služby kromě vyhledávání zaměstnanců nabízíte svým klientům?
- 10) Co vás na práci recruitera nejvíce baví? Podělíte se o zajímavou zkušenost z náboru zaměstnanců?

Pořadí otázek bylo záměrně sestaveno ve stejné posloupnosti, jako probíhá typický náborový proces kandidátů. Cílem bylo simulovat celý průběh spolupráce a zmínit všechny důležité kroky, které jsou v návaznosti na sebe realizovány. V první otázce se tedy rozebíralo zahájení spolupráce s klientem, jeho nezbytné náležitosti a celkový výstup z této fáze. Další z otázek rozhovoru se věnuje samotnému vyhledávání kandidátů ze strany konzultantů v personálních agenturách. Jsou porovnány jednotlivé metody vyhledávání, zdroje pro inzerování nabídek, ale i jiné zajímavé techniky pro získání nových kontaktů. Nechybí ani názor konzultantů na nejefektivnější způsoby hledání. Respondenti dále hovořili o formulaci první zprávy v rámci přímého oslovení kandidáta s nabídkou práce. Zmínili také osvědčené rady na upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu osloveného. Odpovídali také na otázku, zda se toto oslovování

hodí využít na jednotlivá odvětví či pozice, a hledají rozdíly. Dále se věnovali i samotné komunikaci s kandidáty a klienty. Detailně rozebrali, co je při této fázi důležité, a jaká obecná pravidla při kvalitní komunikaci platí. Porovnali také odlišnosti ve výběrovém řízení mezi různými typy pozic, jako je například nezbytný počet kol jednotlivých pohovorů. Rozsáhle také mluvili o osobnostním testování jako součásti výběrového řízení. Zhodnotili dále i jejich účinnost a zmínili konkrétní výhody jejich použití. V návaznosti na hlavní cíl diplomové práce konzultanti taktéž jmenovali hlavní výhody i nevýhody využití služeb personální agentury, tedy outsourcingu při nábore zaměstnanců. Konzultanti hovořili i o dalších doplňkových službách, které kromě nábore zaměstnanců do nabízí svým klientům. V této souvislosti zmínili například kariérové poradenství, vzdělávací programy, odborné kurzy či jiné rozvojové aktivity.

Poslední otázka má spíše doplňující charakter a zkoumá, co samotné recruitery na jejich práci s lidmi nejvíce baví, co je naplňuje a přináší jim radost. Někteří z nich otázku mimo jiné doplňují i o zajímavou zkušenost z nábore, která se jim v jejich pracovní kariéře stala, ale také o doporučení. Tato otázka měla za cíl zhodnotit také osobní přístup konzultantů k lidem, se kterými spolupracují.

3.3 Vyhodnocení výzkumu

Tato kapitola vznikla se záměrem zhodnotit výsledky provedených výzkumů a následně analyzovat získaná data. Konkrétně rozebírá výsledky hlavní části výzkumu, kterou tvoří osobní rozhovory s konzultanty firmy Ottima, s.r.o., které se konaly dne 5. 4. 2022 v prostorech společnosti. Dále hledá spojitosti s výhodami a nevýhodami služeb personálních agentur a cílem této práce. Konkrétní doporučení odvozená z těchto dat jsou blíže rozebrána v kapitole 3.4. Návrhy a doporučení. Dotazovanými v rámci osobního rozhovoru byli ředitelka společnosti, recruitment consultant 1 (RC1), recruitment consultant 2 (RC2) a project HR manager (PM). Všichni respondenti jsou zastoupeni v ženském pohlaví, čemuž je gramaticky přizpůsobeno i znění celého textu. Rozhovory se všemi účastníky výzkumu jsou ve svém plném znění přepsány v přílohách práce.

3.3.1 Výsledky osobních pohovorů

Následující řádky jsou věnované souhrnu odpovědí dotazovaných pracovníků, které byly získány při osobních pohovorech. Každá z otázek se zabývala jinou částí služby personálních agentur. Protože výzkum probíhal v jedné společnosti, ve které jsou nastaveny určité přesně dané kroky nábore, docházelo během osobních rozhovorů k občasnému opakování některých z informací. I tak se ovšem podařilo získat cenná data, na základě kterých lze vytvořit sérii návrhů a doporučení pro firmy k využití outsourcingu. Pro lepší přehlednost jsou výsledky osobních rozhovorů rozděleny do několika oblastí, které se týkají jednotlivých otázek rozhovoru:

- zahájení spolupráce;
- metody vyhledávání zaměstnanců;
- formulace přímého oslovení;
- komunikace s kandidáty a klienty;
- rozdíly v cíleném oslovení;
- průběh výběrového řízení;
- přínos osobnostních testů;
- výhody a nevýhody outsourcingu;
- ostatní nabízené služby;
- práce recruitera.

Zahájení spolupráce

Na počátku rozhovorů měli respondenti popsat průběh počáteční konzultace s firmou, do které budou následně vyhledávat zaměstnance. Zaměřit se měli primárně na nejdůležitější aspekty této fáze. Ředitelka hovoří o průběhu počáteční schůzky a uvádí, že hodně záleží na tom, zda jakožto agentura máme již představu o působení této firmy. Například pokud se s firmou Ottima spojí na základě doporučení přes jiného klienta, může získat cenné informace i před tím, než se s ní setkává. Tyto informace se samozřejmě doplňují i o další, volně dostupná data, které agentura vlastními silami získá. Souvisí s tím i znalost konzultantů a povědomí o aktuální situaci na pracovním trhu.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že pro většinu respondentů je na počáteční schůzce klíčové pochopit představy klienta, zjistit, kde se firma nachází, načerpat firemní kulturu a atmosféru týmu, identifikovat problém organizace a nalézt prostředky k jeho řešení. Ředitelka zdůrazňuje i pochopení cíle klienta, čeho chce skutečně firma dosáhnout, a co by hlavně mělo být smyslem této spolupráce. Dodává, že na základě dlouholeté zkušenosti již konzultanti dokáží odhadnout, na jaké je daný klient úrovni. Dle ředitelky by personální agentura neměla přijít s příliš komplikovaným nebo příliš sofistikovaným řešením. Dále shrnuje, že prvotní schůzka je primárně o vzájemném naslouchání a poznání obou stran, více je brán zřetel na pochopení klienta než služeb personální agentury.

PM souhlasí s výše uvedeným a taktéž přikládá důležitost pochopení daného klienta a jeho firmy. Dále dodává, že v této fázi je klíčové ptát se na ty největší detaily o klientovi a o jeho zaměstnancích. Konkrétně zmiňuje otázky na to, proč lidé z firmy odcházejí, jaké je jejich složení z hlediska věku či vzdělání, jak jsou složené pracovní týmy, jak vychází osobnostní diagnostika zaměstnanců, pokud toto testování znají, apod. PM dále shrnuje, že hlavním cílem počáteční schůzky agentury s klientem je být maximálně transparentní a získat vzájemnou důvěru.

RC1 zdůrazňuje, že je v této fázi velmi důležité ptát se úplně na všechny detaily. Obě strany si musí vždy říct představy o spolupráci, co od ní očekávají. Dodává, že ne vždy se všechny myšlenky shodují a ne vždy je klient dostatečně pochopen. Dle RC1 je nejdůležitější ze schůzky s klientem odcházet a přesně vědět, jaké kroky je třeba uskutečnit a jakého zaměstnance vlastně hledá.

RC2 stručně odpovídá, že hlavní roli hraje vždy upřímnost a transparentnost obou stran, jak agentury, tak i klienta. Dále dodává, že jasné představy o potenciálním zaměstnanci byl konzultant neměl mít jen na základě jeho kvalifikace a zkušeností, ale především i o typu jeho osobnosti.

Metody vyhledávání zaměstnanců

V rámci této oblasti se respondenti měli zaměřit na metody, které k vyhledávání zaměstnanců nejčastěji používají, a považují je z jejich pohledu za vysoce efektivní. Všichni respondenti označili za nejefektivnější metodu cílené vyhledávání a přímé oslovování vhodných kandidátů. Jako nejlepší prostředek pro komunikaci s kandidáty jednoznačně považují profesní portál LinkedIn, jehož fungování je blíže popsáno v teoretické části práce. Ředitelka a PM se shodují v tom, že volba metod k vyhledávání nových kontaktů výrazně závisí na odvětví a charakteru pozice. Dle ředitelky se do personálních agentur dostávají zejména klienti, u kterých je složité najít člověka vlastními silami, a to zejména po tom, co firma vyzkouší využít inzerci. Ředitelka navazuje a říká, že konzultanti nejčastěji vyhledávají na profesních sítích, jako je LinkedIn, Facebook a webové stránky konkurenčních firem, jakožto vhodné místo, kde lze najít odpovídající kontakt. Ředitelka dále dodává, že často může agentura čerpat i z kontaktů z interní

databáze nebo na doporučení. Za nejefektivnější metodu považuje zejména cílené hledání přes LinkedIn.

Podle PM je nejlepší vždy získávat kontakty přes doporučení, bez ohledu na pozici. Jako příklad uvádí elektromontéry, kteří se mezi sebou dobře znají a vědí o sobě. Dodává, že vhodné je i využít inzerci, nejčastěji používá konkrétně Jobs.cz nebo Práce za rohem. PM zmiňuje, že lepší než inzerce je rozhodně využití cíleného oslovení potenciálních kandidátů přes LinkedIn, který je k tomu i určen. Zdůrazňuje, že vyhledávání přes Facebook či Instagram je kvůli špatnému zacílení na přesný kontakt určitě složitější.

Podle RC1 je největším těžištěm použitelných kontaktů interní databáze. Souhlasně dodává, že nejlepším nástrojem pro objevení nových profilů je jednoznačně LinkedIn, a to i přes různá skeptická tvrzení, že na LinkedInu „loví“ všichni. RC1 dále upřesňuje, že 90 % kontaktů z její strany získává pomocí cíleného vyhledávání a oslovení, zbylých 10 % pak nalézá díky inzerování pracovních pozic na internetových portálech k tomu určených.

RC2 souhlasí a hodnotí přímé oslovení na LinkedInu jako nejúčinnější způsob, jak zaujmout pozornost kandidáta a vzbudit jeho zájem. Zmiňuje také, že vyhledávání kandidátů přes Facebook či Instagram je pro ni náročnější kvůli tomu, že nezacílí na kontakt, který přesně hledá, čímž se shoduje s PM.

Formulace přímého oslovení

Metoda cíleného oslovení byla respondenty označena za nejúčinnější. V následující otázce se zjišťovalo, jak toto oslovení formulovat, aby se setkalo s úspěchem. Všichni respondenti se jednoznačně shodli v názoru, že přímé oslovení by mělo být určitě osobní, na míru každého profilu kandidáta. Dle ředitelky je důležité člověku dokázat, že jeho profil dostatečně nastudovala, než se rozhodla mu nabídku poslat. V návaznosti na to zdůrazňuje, že opravdu není vhodné využívat jednu univerzální zprávu pro oslovení vícero kandidátů najednou, protože je to vždy poznat. Ředitelka zpravidla v oslovovací zprávě uvádí i důvod, proč si myslí, že je pro kandidáta konkrétní nabídka vhodná, kde vidí souvislosti s jeho profilem. Podle ní by mělo zaznít i slovo „příležitost“. Dále dodává, že by měl konzultant upozornit na nějaký důvod, proč by měla kandidáta nabídka zajímat a proč by se právě on hodil na danou pozici. Ředitelka si myslí, že jedním z hlavních cílů oslovovací zprávy je přimět osloveného k telefonátu a navázat s ním prvotní vztah. Zmiňuje také, že dle jejích zkušeností, se vždy vyplatí nejprve si s kandidátem zatelefonovat a až poté mu poslat popis pozice a sdělit firmu klienta. Ředitelka shrnuje, že během nezávazného a informačního telefonátu lze snadno odhalit, zda byl oslovený vybrán správně či ne.

PM si myslí, že oslovovat by se rozhodně mělo na konkrétní pozici, nalákat na pracovní výzvu, nebo vyšší pozici a zmínit dosavadní zkušenosti osloveného. Dle jejích zkušeností nikdy nefunguje lákat kandidáta na nicneříkající výhodné nabídky. Dodává, že by v oslovovací zprávě mělo být zmíněno i to, čím si daný člověk ve své pracovní kariéře prošel. PM se vždy snaží kandidáty nalákat na novou pracovní výzvu či na vyšší pozici, to zaručeně vzbudí zájem. Dále souhlasí s ředitelkou a zmiňuje, že komunikace by měla vést k telefonickému spojení. Upřesňuje, že při telefonátu lze s kandidátem probrat i jiné odpovídající pracovní nabídky a otevřené příležitosti, o kterých daný člověk zatím neví. Shrnuje, že oslovovací zpráva by měla být především osobní a musí být jasná, proč jsme se rozhodli daného člověka na základě jeho profilu oslovit.

Pro RC1 je v oslovení zásadní milý a přátelský přístup, který zpravidla navozuje i použitím křestního jména kandidáta. Dodává, že je vhodné zprávu hezky zakončit, ideálně například popřát pěkný víkend. RC1 souhlasí se svými kolegyněmi a nedoporučuje oslovovat jednou univerzální zprávou vícero lidí. Dále zmiňuje, že je vhodné se v oslovovací zprávě i zeptat, zda

oslovený nehledá novou příležitost, nebo nehledá první práci po ukončení studia. Cílené oslovení na míru RC1 považuje za klíčový aspekt k vytvoření osobních vazeb pro další komunikaci.

Dle RC2 je nejdůležitější si vždy důkladně nastudovat profil kandidáta, aby měl konzultant na co navázat svojí oslovovací zprávou. Dodává, že je možné se člověka i zeptat, zda je v aktuálním zaměstnání spokojený. Zmiňuje, že si vždy dává pozor na to, jak dlouhá doba uběhla od poslední změny práce, aby se mohla zeptat, zda je na jeho straně všechno v pořádku. RC2 dále shrnuje, že je dobré se snažit obsáhnout veškeré informace, které zpráva dovolí a zároveň dokážou oslovenému vytvořit představu o pracovní pozici. Upřesňuje, že oslovený vždy minimálně ocení práci konzultanta spojenou s vytvořením osobní zprávy.

Komunikace s kandidáty a klienty

Na oslovení logicky navazuje komunikace s kandidáty, ale i s klienty během celé vzájemné spolupráce. Profesionální komunikace má své důležité náležitosti, které měli za úkol respondenti zmínit a posoudit jejich důležitost. Ředitelka odpovídá, že s kandidáty a klienty vždy komunikuje velmi intuitivně, lidsky a otevřeně. Dodává, že při komunikaci je klíčové dodržování nastaveného časového harmonogramu a předem dohodnutých termínů. Ředitelka dále zdůrazňuje, že je důležité informace i možná rizika je třeba sdělovat férově a nic nezatajovat či nezkreslovat. Při komunikaci je pro ni podstatná i podpora kandidáta pro jednání a nastavování správného směru.

PM dodala, že je potřeba plnit, co je slíbeno, dodržovat nastavený časový harmonogram a také udržet informovanost na obou stranách. Upozorňuje, že v opačném případě zpravidla upadá mezi stranami důvěra. PM zdůrazňuje, že lhát či zatajovat se v komunikaci nevyplácí v žádném případě. Dodává, že pracovní trh je velmi malý a všechny živé informace se vždy vrátí zpět. Upřímnost se strany konzultanta je pro ni automatická. Shrnuje, že v komunikaci s kandidáty a klienty je tedy nejdůležitější dodržovat nastavené termíny, pružně odpovídat, a především hrát férově.

RC1 komunikaci posuzuje hlavně z lidského hlediska a odpovídá, že je pro ni důležité lidem vždy naslouchat, vnímat je a snažit se zjistit, co potřebují a co hledají. Dodává, že otázky při pohovorech musí být kladeny na to, co konzultant potřebuje přesně znát. Zmiňuje, že samotné rozhovory jsou vždy sestavené na míru každému kandidátovi a u každého člověka je třeba se ptát na jiné věci. RC1 v komunikaci s klientem považuje za nejdůležitější otevřenost a schopnost se ptát i na největší detaily.

RC2 souhlasí se svými kolegyněmi a stručně odpovídá, že je pro ni v komunikaci s kandidáty i klienty na prvním místě vždy vzájemná otevřenost a upřímnost.

Rozdíly v cíleném oslovení

Rozdíly ve formě oslovování kandidátů mezi různými obory jsou znatelné. Většina respondentů se totiž shoduje na tom, že tato metoda nelze použít na všechny typy odvětví. Ředitelka si naopak myslí, že oslovit se dají všechny typy pozic, rozdíl je ale pouze ve formě oslovení. Zdůrazňuje zde také hranice slušnosti a dohody mezi zaměstnavateli, které se musí dodržovat. Jako příklad uvádí výrobní firmy v rámci regionu, které mohou mezi sebou mít i nastavená pravidla, že si nepřetahují zaměstnance.

Podle PM cílené oslovení na všechny typy pozic aplikovat spíše nelze. Odůvodňuje to tím, že velká část lidí na sociálních sítích nejsou ani dohledatelní. Myslí si, že lépe jdou určitě najít na internetu kontakty mladších ročníků a pozic středního managementu. Odlišnosti vidí dále i v odvětvích. Jako příklad uvádí IT odborníky, kteří se logicky na sociálních sítích vyskytují nejčastěji. Dodává, že za poslední roky výrazně posílily technické obory, na druhou strany lidé

z výroby nebo z lékařské sféry na sociálních sítích zpravidla nejsou vůbec. PM shrnuje, že pokud jsou lidé dohledatelní, cílené oslovení lze aplikovat téměř v každém případě, nezávisle na odvětví.

RC1 se zaměřuje na manuálně zručné pozice a tvrdí, že tyto typy lidí obvykle reagují spíše na vystavené inzerce, které personální agentury využívají méně než cílené oslovení. Z toho dále vyvozuje, že tato forma oslovení se spíše nedá využít na všechny typy pozic. V návaznosti na to zmiňuje, že lidi na technických pozicích zpravidla nejsou sdílní jako třeba recepční, čemuž se musí komunikace ze strany konzultanta přizpůsobit. RC1 odpověď shrnuje a v souvislosti s cíleným oslovováním říká, že rozdíly nejsou jen v oborech, ale také v daných pozicích i kategoriích.

Podle RC2 cílené oslovení na všechny typy pozic či odvětví aplikovat absolutně nelze. Odůvodňuje to tím, že je vždy třeba cílit na určitou skupinu lidí a vědět, kde ji hledat. Jako příklad uvádí, že pracovníci v továrnách zpravidla nemají profil na LinkedIn, proto je vhodné je hledat přímo v dané lokalitě nebo ve skupinách na jiných sociálních sítích. Svou odpověď shrnuje tvrzením, že každá pozice má zkrátka svůj rájón.

Průběh výběrového řízení

Tato část výzkumu zjišťovala, zda se liší průběh výběrového řízení u jednotlivých typů pozic či odvětví. Všichni respondenti se shodli, že rozdíly zde jednoznačně jsou. Ředitelka se domnívá, že průběh výběrového řízení se určitě dle dané pozice liší. Vysvětluje to tím, že čím je firma sofistikovanější a pozice odpovědnější, tím je realizováno více kol pohovorů. Dodává, že kandidát musí projít od konzultanta přes HR oddělení až například po regionální vedení, někdy probíhají až šestikolové pohovory. Dále hovoří i o osobnostním testování, který proces výběrového řízení také prodlužuje. Ředitelka zmiňuje, že nejčastěji jsou realizována 3 základní kola pohovorů. Upřesňuje, že první z nich probíhá formou rozhovoru, druhé se zabývá ověřováním dovedností a ve třetím se rozhoduje o přijetí a vyjednávají se podmínky. Dále uvádí, že počet kol pohovorů se zkracuje, když je pozice technická, například tomu je tak u projektantů. Říká, že v těchto případech dochází spíše k testování výkonu přímo při práci v terénu.

PM souhlasí, že proces výběrového řízení se liší podle dané pozice. Odlišnost popisuje hlavně na příkladu technických a vyšších manažerských pozic. Upřesňuje, že od typu pozice se zpravidla odvíjí počet kol pohovorů. Jako příklad uvádí rozdíly mezi pozicí elektromontéra a například generálního ředitele, tam se pochopitelně počet kol pohovorů nemůže rovnat. PM dále upřesňuje, že čím větší jsou požadavky na technickou znalost nebo finanční gramotnost, tím je nábor složitější a vyžaduje více kol pohovorů. Dodává, že celý průběh se zpravidla liší také odpovědností a tím, co daný člověk musí bezpodmínečně umět. Zakončuje svoji odpověď tvrzením, že dle její zkušenosti celý proces výběrového řízení trvá přibližně měsíc a půl, pokud jde vše podle plánu.

RC1 souhlasí s odlišnostmi a uvádí, že průběh výběrového řízení se nejvíce odvíjí od požadavků klienta, náročnosti pozice, zodpovědnosti, kompetencích a kvalifikaci. Dále dodává, že standardně probíhají 2 až 3 kola výběrového řízení, další průběh se pak odvíjí od výše uvedených kritérií. Zmiňuje, že v některých případech jsou realizována 3 až 4 kola pohovorů, a to dle náročnosti klienta i pozice. Náročnost výběru vysvětluje tím, že se jedná o neustálý proces poznávání obou stran, který v tom lepším případě vyústí v pracovní nabídku. Shrnuje, že proces výběrového řízení zejména závisí na zodpovědnosti, kompetencích, kvalifikaci, ale i na náročnosti klienta a jeho požadavků na daného člověka. RC2 jen potvrzuje, že proces výběrového řízení se určitě liší od dané pozice, a je třeba se mu vždy přizpůsobit.

Přínos osobnostních testů

Jednou ze služeb, které personální agentury poskytují, je i osobnostní testování, kterému byla věnována tato část výzkumu. Respondenti celkově hodnotí přínos těchto testů spíše pozitivně. Ředitelka v souvislosti s osobnostními testy hovoří hlavně o vysokých pozicích s výrazně vyššími požadavky na osobnost člověka. Zdůrazňuje velký přínos testů a podotýká, že lze zjistit motivy, hodnoty i preference člověka, a následně posoudit, zda jsou v souladu s firmou a pracovní rolí. Potvrzuje, že některé informace nelze zjistit při rozhovoru, ale v testech se jednoznačně projeví. Ředitelka upřesňuje, že výsledky mohou predikovat i to, že daný kandidát do týmu nezapadne. Dále blíže vysvětluje, že testy pomáhají ukázat postup řešení krizových a náročných situací nebo ošetření rizik. Další výhodu vidí i v odhalení talentu, darů a nadání člověka. V neposlední řadě se může testovat i schopnost analytického myšlení, přesvědčivost, manažerské či prodejní schopnosti nebo preferovaný způsob komunikace.

Také PM výsledky testů považuje za velmi důležitý ukazatel. Zdůvodňuje to tím, že jakožto konzultant kandidáta nikdy plně nezná, a proto je v jejím zájmu dozvědět se o něm co nejvíce informací a co nejvíce jej poznat. Domnívá se, že podstatné nejsou jen výsledky, ale i samotný přístup a ochota kandidáta k testování. PM dále poznamenává, že z její zkušenosti se výsledky testů téměř vždy shodují s vlastnostmi člověka, který se v nich poznává. Dále rozebírá i situaci, kdy výsledky testů neodpovídají požadovanému profilu. V těchto případech považuje za důležité se ptát, proč tomu tak je, pečlivě se zabývat výsledkem a nalézt vhodná řešení pro obě strany. PM shrnuje, že výsledky osobnostních testů rozhodně nepovažuje za doplňkovou informaci k profilu kandidáta, opravdu se jimi pečlivě zabývá a jedná podle nich v dalších krocích spolupráce.

RC1 si vůbec neumí představit, že by klientovi doporučila kandidáta bez výsledku osobnostních testů. Zmiňuje, že se do testování určitě vyplatí investovat, nepovažuje jej tak za ztrátu času. Upřesňuje, že už v této fázi se jedná o takové malé testování. Vysvětluje, že se zde mimo jiné testuje i ochota a zájem kandidáta udělat si čas na schůzku věnovanou pouze testování. Dle její zkušenosti ne každý kandidát je v tomto směru vstřícný a flexibilní. Dodává, že testy, které dává kandidátům jsou velmi komplexní, což je také velmi důležité.

RC2 se naopak domnívá, že osobnostní testování má smysl pouze u některých pozic, které je potřeba pečlivě vybrat předem. Upřesňuje, že stále platí výhoda toho, že konzultant s kandidátem stráví více času a může tak daného člověka dostatečně poznat. Dodává, že testy také mimo jiné ukazují, jak je kandidát soutěživý nebo jak se staví k dobrým či špatným výsledkům.

Výhody a nevýhody outsourcingu

Tato otázka je považována za nejdůležitější z výzkumu, protože nejvíce napomáhá ke splnění hlavního cíle práce. Definuje totiž jednotlivé výhody i nevýhody využití outsourcingu tak, jak je upřímně vidí konzultanti. Na základě těchto odpovědí budou v závěru práce formována jednotlivá doporučení k využití služby personálních agentur. Ředitelka outsourcing zaměstnanců definuje jako službu na míru a zároveň jako komplexní projekt s jasným cílem, kterého je většinou dosaženo. Benefity vidí v tom, že při outsourcingu je vždy přesně zadaná agenda tak, aby celý proces nábory směřoval k výsledku, což výrazně šetří čas firmy. Výhodu využití personálních agentur vidí také v jednorázovém navýšení kapacity krátkodobé odbornosti v případě potřeby klienta. Dodává, že všechny kroky jsou předem dané a probíhají ve stanoveném termínu dle domluvy, to považuje rovněž za značnou výhodu. V souvislosti s výhodami personálních agentur dále hovoří i o službě, která pro organizace představuje fixní náklad, nemusí ji tedy platit pravidelně. Ředitelka vidí oproti konzultantům přenos know-how jako jednu z velkých nevýhod. Své tvrzení vysvětluje tak, že agentura v podstatě poskytuje cenné informace i znalosti dále, nezůstávají tedy jenom ve firmě. Sdílí rady mezi účastníky

trhu, kteří je sami nemusejí zjišťovat svými silami, nejčastěji pomocí kurzů či výzkumů, které je samozřejmě stojí čas i peníze. Svou odpověď shrnuje tím, že služby personálních agentur výrazně šetří čas, který firmy nemusí investovat do dlouhého náboru zaměstnanců, a mohou se věnovat své činnosti, pro kterou byly stvořeny. Ředitelka dále hovoří o firmách, kterým se spíše vyplatí využít služeb personální agentury. Z hlediska velikosti specifikuje firmy s 25-100 zaměstnanců. Dodává, že vhodné jsou personální agentury také pro organizace, které nemají vlastního talent sourcera či recruitera, který se náboru může dlouhodobě věnovat. Zmiňuje také, že outsourcing není vhodný pro firmy, které mají své velké interní HR oddělení. Vysvětluje, že takové firmy zpravidla nedovolí kontakt s přímým nadřízeným, protože se tím snižuje úspěšnost náboru. Zároveň také zdůrazňuje, že outsourcing by určité nedoporučila firmám, které nemají dostatek časové kapacity na pohovor s kandidátem. Dodává, že v některých případech mají firmy natolik plné diáře, že nemají čas se s nalezeným kandidátem ani osobně potkat. Zmiňuje, že v těchto případech upadá důvěra a celá práce personální agentury je velmi nevýhodná pro obě strany. Dle ředitelky si klient musí také uvědomit své platové hranice a nastavit realistické podmínky pro pracovní pozici. Těžko se totiž náboráři nabízí pozice, která není v souladu s platovými požadavky trhu.

Dle PM většina firem střední velikosti nemá své vlastní personální oddělení, dále také neznají trendy ani pracovní trh. Dodává, že výhodou personálních agentur je to, že jsou v oboru již profilované, tudíž znají tyto trendy, okolnosti náboru, mají mezioborové srovnání, a jsou tak schopni vybudovat značku a image, kterým firma působí navenek. PM si myslí, že je pro firmy lepší variantou obrátit se na personální agenturu než zbytečně utrácet za inzerci na internetu. Dále doplňuje, že náborář vnáší do firmy potřebné know-how v oboru, radí také, jak věci dělat lépe a efektivněji. Upřesňuje, že se nejedná jen o personalistiku, jde také o marketing a budování brandu firmy. PM vysvětluje, že personální agentury poskytují balíček služeb, který zajistí, aby firma působila správným dojmem navenek. Mezi hlavní nevýhodu outsourcingu PM řadí fakt, že je konzultant za každých okolností stále jen externím pracovníkem. Doplňuje, že je pro personální agenturu určitě dobré, pokud má ve firmě interního člověka, který jí poskytuje alespoň část potřebných podkladů pro práci a je ochoten ji pomoci například s budováním brandu. Podle PM je využití služeb personálních agentur jednoznačně dobré pro firmy bez vlastního interního HR oddělení, leckdy i bez toho marketingového. Dále dodává, že na odvětví firmy příliš nezáleží, hovoří spíše o počtu zaměstnanců. Odpovídá, že využití outsourcingu je vhodné pro firmy přibližně do 80 pracovníků. Upřesňuje, že při hranici 100 zaměstnanců je už pro firmu dobré zvážit interního HR manažera. PM je na základě svých vlastních zkušeností přesvědčena, že personálním agenturám se ani s firmami o 100 a více zaměstnanců nepracuje příliš jednoduše.

RC1 říká, že výhodou využití outsourcingu zaměstnanců je hned vícero, první zmiňuje značnou úsporu nákladů. Vysvětluje to tím, že outsourcing pro firmy nepředstavuje fixní náklad, platí si jej pouze tehdy, kdy skutečně potřebují získat zaměstnance. Dodává, že v porovnání s platem HR manažera, který může mít k ruce i svoji asistentku, je finanční odměna pro personální agenturu pro firmu určitě nižším nákladem. Konkrétně odhaduje náklad na mzdu interního HR pracovníků až na jeden milion za rok. Dále hovoří i o značné úspoře času, který firmy za použití outsourcingu nemusí vynakládat a mohou se plně věnovat své hlavní činnosti. Mezi nevýhody by RC1 zařadila fakt, že konzultant není interním pracovníkem firmy, které poskytuje své služby. Problém vidí v tom, že některým zaměstnancům dané organizace nemusí její práce vyhovovat, protože ji ani plně neznají. RC1 dále dodává, že outsourcing zaměstnanců jakožto služba je určitě vhodný pro firmy, které nemají své vlastní HR oddělení. Upřesňuje, že pro takové firmy je výhodnější pro danou agendu najmout personální agenturu než si pořizovat vlastního HR manažera. Dále si RC1 myslí, že outsourcing tohoto typu je vhodný i pro organizace, které chtějí nábor svých zaměstnanců svěřit do profesionálních rukou a přenechat

tak na konzultantech celý proces výběrového řízení. Dodává, že v tomto případě na oboru klienta příliš nezáleží, jako zkušený konzultant je schopna si nastudovat specifika jakéhokoliv odvětví.

RC2 vidí také největší výhody outsourcingu především v úspoře času, úspoře nákladů a v získání potřebného know-how, které firmám o nábore zaměstnanců často zpravidla chybí. Dále uvádí, že organizace, které si služby personálních agentur objednají, v podstatě získají kompletní profil hotového zkušeného odborníka, který se v daném odvětví již dobře orientuje a je schopen svou novou pracovní roli plně zastávat.

Ostatní nabízené služby

Kromě vyhledávání a výběru zaměstnanců nabízí personální agentury i jiné služby, které měli respondenti za úkol jmenovat. Jednou z nich, kterou jmenovali všichni odpovídající, bylo kariérové poradenství. Ředitelka zmiňuje, že Ottima pomáhá zejména lidem, kteří aktuálně hledají novou práci nebo zvažují jiné profesní cesty. Dodává, že je zcela běžnou situací, že se lidem během jejich života tyto kariéerní cesty mění, třeba i hned několikrát. Specifikuje, že takovými běžnými situacemi měnícími priority lidí je třeba mateřská dovolená nebo přechod z velké korporátní společnosti. Jako další službu nabízenou personální agenturou uvádí i nabídku kurzů zaměřených na lepší orientaci na trhu práce, rady spojené s vytvořením životopisu i profilu na LinkedIn nebo přípravu na osobní pohovor. Ředitelka dále dodává, že personální agentury jsou schopny poskytovat poradenství i samotným firmám. Vysvětluje, že jim radí především s tím, jak vybírat a hledat zaměstnance, na co se jich při pohovorech ptát a co zkoumat. Dále dodává, že konkrétně Ottima nabízí i velký balíček vzdělávacích aktivit pro profesní a manažerský rozvoj ve firmách. Odůvodňuje to tím, že Ottima je z velké části i vzdělávací společnost.

PM v souvislosti s doplňkovými službami personálních agentur hovoří také o talentových programech a potvrzuje přínos vzdělávacích aktivit, i tvorbu kariéerních plánů. Souhlasí s tím, že personální agentury nabízí celý balíček služeb, navíc zmiňuje i nastavování legislativních kroků při nábore. Dodává, že i samotný outsourcing pracovníků představuje komplexní balíček několika konkrétních služeb. Upřesňuje, že personální agentura je schopna pojmut náborový proces od počátečního příchodu člověka do firmy až po moment, kdy je třeba se s ním z jakéhokoliv důvodu rozloučit. Mluví tak o pomoci bývalým zaměstnancům, jak se zorientovat na pracovním trhu a ujasnit si své aktuální priority. PM dodává, že jde v podstatě o takový uzavřený cyklus, ve kterém konzultant ukončí s člověkem pracovní spolupráci, ale v návaznosti na to mu jako personální agentura nabídne pomocnou ruku. Zdůrazňuje, že lidem v této fázi opět pomáhá s nalezením nového zaměstnání a ve své činnosti se tak vrací opět na samotný začátek.

RC1 odpovídá, že agentura je schopna suplovat HR agendu a pomocí vlastních sil či propojení kontaktů poskytnout firmám jakoukoliv službu, o kterou zažádají. Konkrétně jmenuje měření spokojenosti, mzdové průzkumy, personální audity, organizaci teambuildingů i různých eventů, budování značky pomocí personálního marketingu nebo spolupráci se školami. RC1 dále zmiňuje, že personální agentura je také schopna pomoci firmám s budováním její vlastní značky, a to především na sociálních sítích pomocí personálního marketingu. Dodává, že výjimkou není ani pomoc při tvorbě a správě webových stránek firmy. V souvislosti s kariérovým poradenstvím pro kandidáty RC1 mluví o cílené pomoci lidem, kteří se hledají a neví, co by přesně chtěli dělat. Vysvětluje, že agentura poskytuje i testování osobnosti a na základě toho pak nabízí vhodné pracovní příležitosti. Dále RC1 zmiňuje i poradenství pro firmy, které se konkrétně zabývá plánováním zaměstnanců a zjišťuje, kolik bude potřeba lidí do jednotlivých oddělení. Dodává, že personální agentury spolupracují i se středními

a vysokými školami, kam osobně docházejí, a pomocí inzerce se aktivně snaží firmě budovat dobré PR.

RC2 krátce doplňuje, že kandidátům je agentura schopna poskytnout i psychologické testování, osobnostní diagnostiku nebo rady pro kariérní změny. Dodává, že firmám je personální agentura schopna předat poradenství související s onboardingem kandidátů a jejich následného začlenění do pracovního týmu.

Práce recruitera

Otázka „Co Vás nejvíce baví na práci recruitera?“ měla spíše doplňkový charakter. Z výpovědí všech pracovníků Ottimy je více než jisté, že osobní a lidský přístup do své práce vkládají na maximum a záleží jim na osudech i spokojenosti všech, se kterými při náboru zaměstnanců spolupracují. Ředitelka odpovídá, že ji na své práci nejvíce baví objevovat profesní cesty lidí a zkoumat, jací ve skutečnosti jsou. Vždycky je pro ni satisfakcí, když člověk najde práci, ve které je spokojený a která mu prospívá. Dodává, že na druhé straně je pro ni úspěchem, když se i dané firmě uleví tím, že obsadila volnou pracovní pozici. Vysvětluje, že tato spokojenost obou stran je pro ni neskutečně naplňující pocit. Ředitelka zároveň dodává, že zaměstnání je velká součást lidského života, proto považuje za velmi důležité, aby každý člověk dělal práci, která je alespoň trochu baví a jde jim. Dále odpovídá, že je velmi baví celková pestrost jednotlivých lidí, se kterými pracuje, protože každý z nich je jiný. Na závěr ředitelka sděluje, že je pro ni zajímavou součástí její práce i porovnávání životopisů se skutečnou prezentací jejich majitelů. Dodává, že tyto rozdíly jí značně napomáhají pokoru v tom, aby v životě neměla k lidem předsudky.

PM odpovídá, že na své práci ji nejvíce baví hlavně obchod, strategické plánování i nastavování jednotlivých procesů. Rovněž je pro ni radostí vidět i výsledky své usilovné práce v podobě spokojeného zaměstnance a spokojeného zaměstnavatele. Je ráda, že u svých klientů pracují například lidé, které do firmy našla třeba před třemi lety, a stále je to baví. Další satisfakcí pro PM je i to, že v dané organizaci pracuje většina zaměstnanců, které se podařilo obsadit personální agenturou, konkrétně jejíma rukama. Dodává, že úspěšnost práce konzultanta je v těchto situacích zřetelná, a ani není potřeba přímá pochvala od klienta, výsledky jsou zkrátka vidět na první pohled.

Pro RC1 jsou při její práci na prvním místě hlavně lidi, je samotné a celkovou komunikaci s nimi označuje jako důvod, proč ji obor lidských zdrojů tak moc baví. Dodává, že ji naplňuje i samotná role v personální agentuře a celý proces náboru zaměstnanců od svého začátku až do konce. Líbí se jí především odlišnost a různorodost, která s novými lidmi vždy zaručeně přichází.

RC2 zmiňuje, že se v oboru lidských zdrojů neustále dozvídá nové informace o různých odvětvích, a to i o těch, které předtím znala. Dodává, že kontakt s lidmi si patřičně užívá a uvědomuje si i morální dopad své práce, který souvisí opět se vzájemnou důvěrou. Na závěr také zmiňuje, že ráda přemýšlí o různých věcech, v lidských zdrojích je tedy o čem přemýšlet téměř neustále.

3.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pro dotazníkové šetření byli vybráni pouze respondenti, kteří se v minulosti dostali do kontaktu s personální agenturou, a alespoň rámcově znají jejich službu. Mohou tedy předat důležité informace plynoucí z jejich zkušeností.

Účelem první otázky dotazníku bylo tedy zjistit, při jaké konkrétní příležitosti se dotazovaný do tohoto kontaktu dostal. Druhá z otázek následně analyzuje, jak na respondenty působil

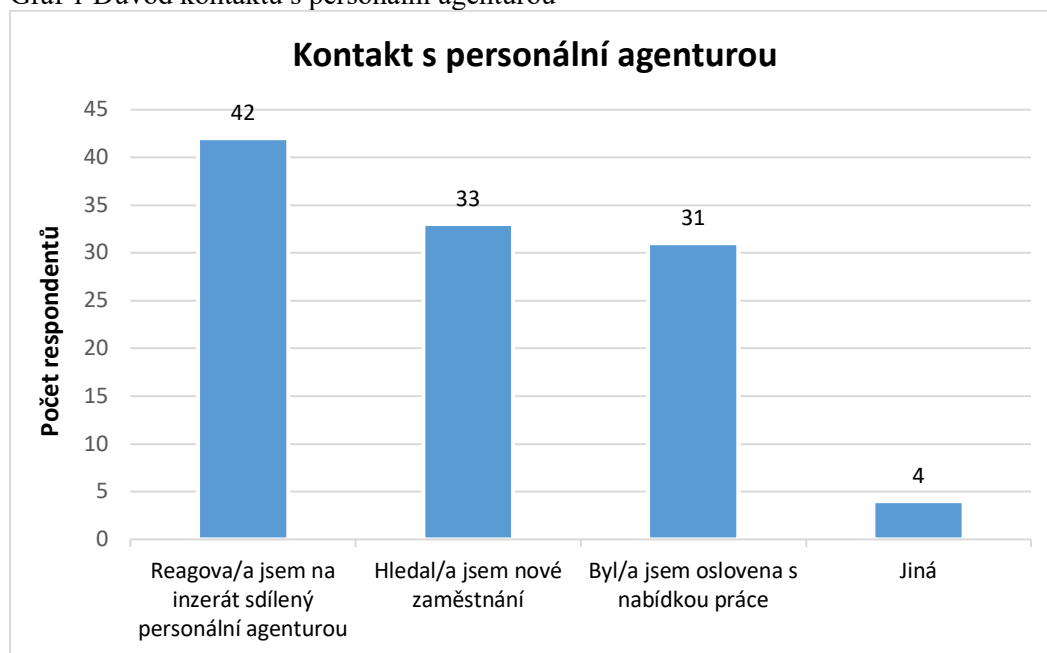
samotný konzultant či náborář během výběrového řízení. Zkoumá, jak odpovídající hodnotí celkový přístup i komunikaci ze strany pracovníka personální agentury. Třetí otázka navazuje na tu druhou a dále rozebírá činnosti konzultanta při osobním pohovoru. Konkrétně se zabývá jeho schopnostmi odpovědět na otázky týkající se firmy, co které se kandidát hlásí. Jelikož se jedná o externího pracovníka, který není součástí dané organizace, je třeba, aby firmu znal a dostatečně ji dokázal prezentovat. Konkrétně se zde zkoumalo, zda byl respondent při pohovoru spokojen s odpověďmi na otázky, které se týkaly dané firmy. Čtvrtá otázka se týkala osobnostních nebo psychologických testů, jejichž význam je blíže představen v teoretické části práce. Respondenti odpovídali, zda se během některého z výběrových řízení, kterého se účastnili, setkali také s osobnostním testováním. Pátá otázka zkoumala úspěšnost kandidáta a ptala se, zda se mu za pomoci personální agentury podařilo získat zaměstnání. Na základě této zkušenosti zjišťovala šestá otázka, zda by respondent spolupráci s personální agenturou doporučil i ostatním uchazečům o zaměstnání. Sedmá otázka dávala respondentům prostor vyjádřit se a sdělit svůj názor pomocí psané odpovědi. Měla za úkol zjistit důvody, proč firmy využívají k náboru svých zaměstnanců služby personálních agentur. Na to navazovala osmá otázka, která se zaměřovala na výhodnost použití outsourcingu. Cílem této části bylo zjistit konkrétní výhody, kvůli kterým firmy volí využití personálních agentur pro získání svých zaměstnanců. V návaznosti na osobní rozhovory měla dále porovnat, zda konzultanti i uchazeči vědí o stejných výhodách, které personální agentury pro své klienty představují. Devátá otázka byla opět otevřená. Zjišťovala, jak respondenti ze svého pohledu hodnotí celkovou spolupráci s personální agenturou ze všech možných úhlů. Zde mohli odpovídající uvést hned několik důvodů týkající se jejich spokojenosti či nespokojenosti. Poslední dvě z otázek byly zvoleny za účelem identifikace složení celého výběrového souboru respondentů z hlediska pohlaví a z hlediska věku.

Výsledky dotazníkového šetření byly dále zkoumány i z hlediska vzájemných souvislostí. Byly vybrány dvojice otázek, jejichž odpovědi měly související charakter a pomohly přinést další zajímavé informace.

1. Při jaké příležitosti jste se dostal/a do kontaktu s personální agenturou?

Graf č. 1 znázorněný níže zobrazuje konkrétní příležitosti, při kterých se uchazeči dostali do kontaktu s personální agenturou. Respondenti měli celkem na výběr ze tří základních možností odpovědí. Buď reagovali na inzerát zveřejněný touto agenturou, sami agenturu oslovili za účelem získání práce či kariérového poradenství nebo byli napřímo osloveni náborářem s konkrétní nabídkou. Respondenti mohli označit i odpověď „Jiná“, případně doplnit o slovní komentář z jejich strany.

Graf 1 Důvod kontaktu s personální agenturou



Zdroj: Vlastní výzkum

Z výsledků výzkumu lze vyčíst, že většina respondentů (38 %) se setkala s personální agenturou, protože zareagovala na inzerát, který agentura sama sdílela na internetu. Ve 30 % situací ke spolupráci docházelo, protože respondenta v danou dobu zrovna hledali nové zaměstnání a sami oslovili odborníky. O něco méně případů (28 %) se týkalo přímého oslovení s pracovní nabídkou ze strany náborářů. Lze se domnívat, že v ostatních neuvedených případech (4 %) se respondenti dostali do kontaktu s agenturou například kvůli kariérovému poradenství, osobnostnímu testování nebo z důvodu zájmu o vzdělávací programy. Celkově jde na výsledku upozorovat aktivní počin náborářů, kteří hojně využívají přímé oslovení kandidátů při své práci. Relativní četnost jednotlivých důvodů pro kontakt s personální agenturou zobrazuje tabulka č. 1 níže.

Tabulka 1 Důvod spolupráce s personální agenturou

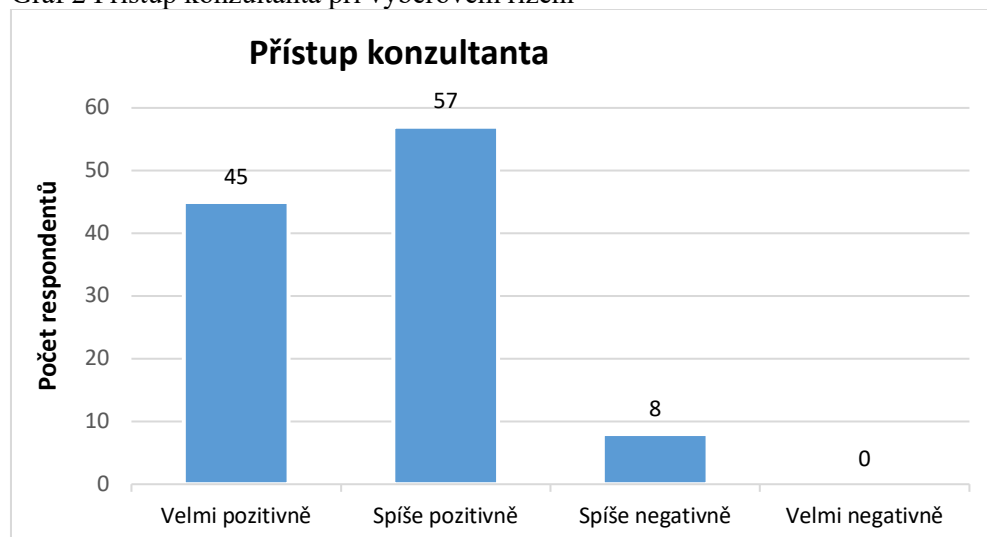
Kontakt s personální agenturou	n_i (-)	f_i (%)
Reagoval/a jsem na inzerát sdílený personální agenturou	42	38 %
Hledal/a jsem nové zaměstnání	33	30 %
Byl/a jsem oslovena s nabídkou práce	31	28 %
Jiná	4	4 %
CELKEM (Σ)	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Jak hodnotíte přístup konzultanta a komunikaci během výběrového řízení?

Graf 2, znázorňuje odpovědi na druhou otázku týkající se práce konzultanta v personální agentuře. Respondenti zde měli za úkol zhodnotit přístup i komunikaci náborářů během vzájemné spolupráce. Měli na výběr stupňující se odpovědi, které reflektují míru jejich spokojenosti.

Graf 2 Přístup konzultanta při výběrovém řízení



Zdroj: Vlastní výzkum

Z tohoto grafu lze vyčíst mírná nadpoloviční většina (52 %) respondentů, kteří hodnotí přístup a komunikaci konzultanta spíše pozitivně. Příznivým zjištěním pro personální agentury je také fakt, že 41 % z respondentů by práci náborářů hodnotilo dokonce velmi pozitivně. Menší část odpovídajících (7 %) se nechala slyšet, že spolupráci s konzultanty v agentuře hodnotí spíše negativně. Dalším pozitivem tohoto výsledku je i skutečnost, že žádný z respondentů nehodnotí přístup konzultantů velmi negativně. Z kladného výsledku lze předpokládat profesionální postoj, odbornost ale i třeba milý a vstřícný přístup ze strany zaměstnanců personální agentury směrem ke kandidátům. Jednotlivé odpovědi a jejich procentní podíly na celku zachycuje tabulka č. 2 níže.

Tabulka 2 Hodnocení přístupu konzultanta

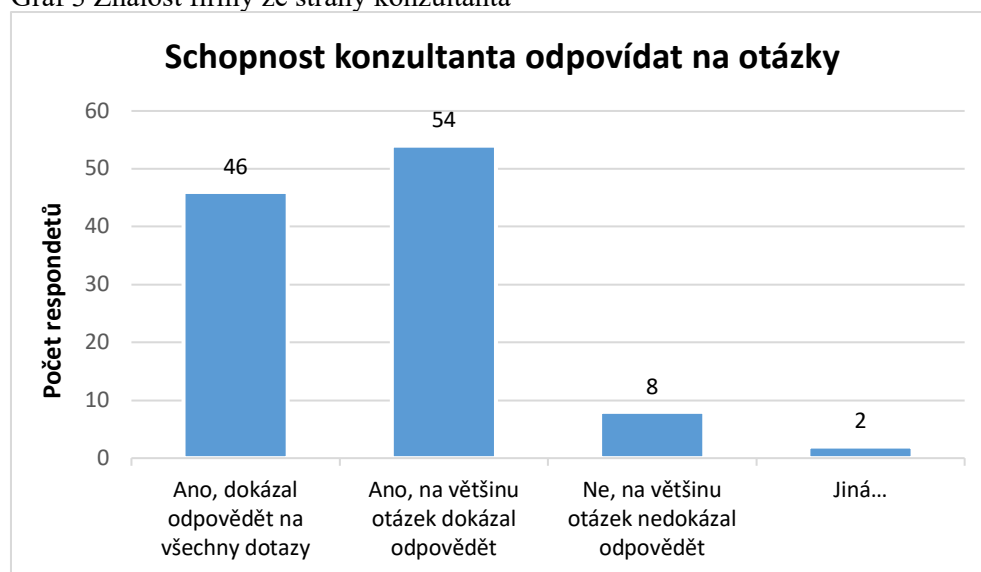
Přístup konzultanta	n_i (-)	f_i (%)
Velmi pozitivně	45	41 %
Spíše pozitivně	57	52 %
Spíše negativně	8	7 %
Velmi negativně	0	0 %
CELKEM (Σ)	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Dokázal Vám konzultant během pohovoru odpovědět na všechny otázky týkající se firmy, do které se hlásíte?

Smyslem třetí otázky bylo ověřit, zda je konzultant schopný odpovědět na všechny dotazy týkající se firmy, do které se respondent hlásil. Na základě poznatků literární rešerše v teoretické části práce byla právě externí povaha a neschopnost náboráře plně reprezentovat firmu považována za jednu z hlavních nevýhod využití služeb personální agentury. Respondenti mohli vybrat, že byl konzultant buď schopen plně odpovědět na jejich dotazy, na většinu z nich znal odpověď, nebo v opačném případě na většinu dotazů odpovědět neuměl. Opět zde byla uvedena možnost odpovědět neutrálně v kategorii „Jiná“. Odpovědi na tyto otázky jsou zpracovány níže v grafu č. 3 níže.

Graf 3 Znalost firmy ze strany konzultanta



Zdroj: Vlastní výzkum

Z výsledků výzkumu je patrné, že konzultant svou činnost, dle zkušeností respondentů, provedl obstojně a podle očekávání. Důkazem je i skutečnost, že největší část z nich (49 %) uvedla, že konzultant byl při pohovoru schopen odpovědět na všechny otázky ohledně firmy, do které se respondent hlásil. O něco méně dotazovaných (42 %) dokonce označilo, že konzultant dokázal odpovědět na všechny dotazy. Pouze 7 % respondentů sdělilo, že se znalostí firmy ze strany konzultanta příliš spokojeni nebylo, při osobním pohovoru dle nich nedokázali odpovědět na většinu položených otázek. Celkem 2 respondenti nedokázali schopnost konzultanta zhodnotit pomocí uvedených možností otázky, a vybrali odpověď „Jiná“ bez uvedení konkrétního důvodu.

Celkový výsledek potvrzuje i výpovědi konzultantů v osobních rozhovorech, kteří zdůraznili, že znalost klienta a jeho firmy je pro ně klíčová. Lze tedy částečně vyvrátit tvrzení, že externí pracovník není schopen kandidátovi plně předat informace o firmě svého klienta, které je obsahem teoretické části práce. Procentní podíl jednotlivých otázek na zkoumaném celku zobrazuje tabulka č. 3 níže.

Tabulka 3 Schopnost konzultanta prezentovat firmu

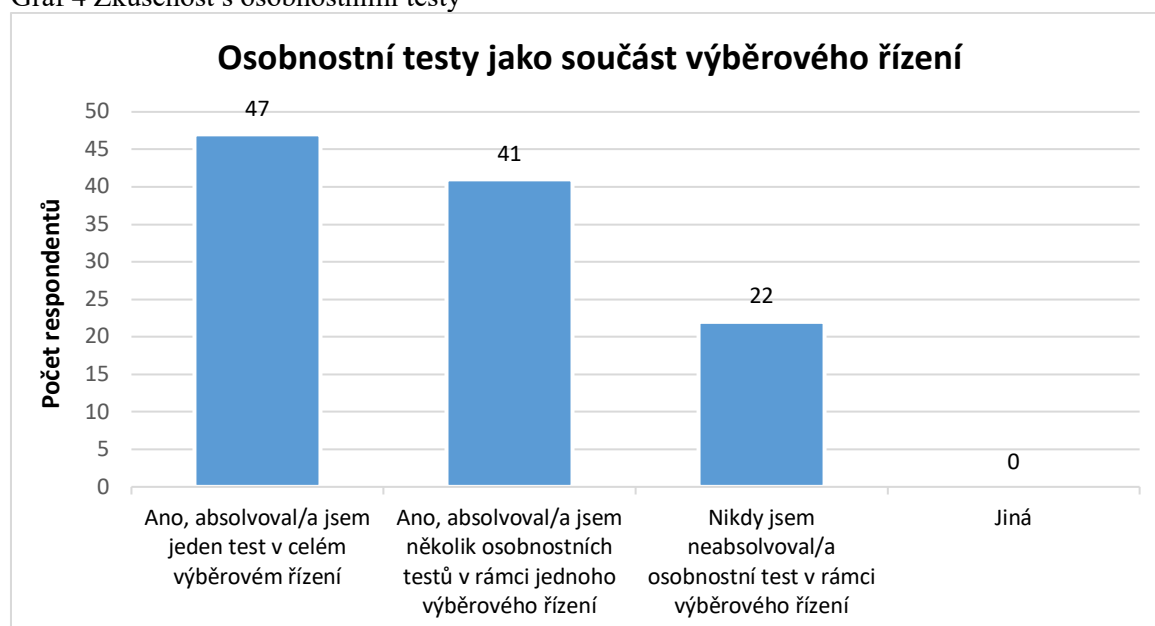
Schopnost odpovědět na otázky	n _i (-)	f _i (%)
Ano, dokázal odpovědět na všechny dotazy	46	42 %
Ano, na většinu otázek dokázal odpovědět	54	49 %
Ne, na většinu otázek nedokázal odpovědět	8	7 %
Jiná	2	2 %
CELKEM (Σ)	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Setkali jste se někdy s osobnostními testy v rámci výběrového řízení na pracovní pozici?

Čtvrtá otázka se zabývala osobnostními testy. V teoretické části práce je plně vysvětlen smysl využití psychologických testů jako součást výběrového řízení. Přínos osobnostních testů je detailně rozebrán i v rámci osobních rozhovorů s konzultanty z Ottimy. Tato otázka měla za úkol zkoumat, zda se uchazeči o zaměstnání rovněž někdy s testy setkali. Byla záměrně formulována tak, aby se mimo jiné zjistilo, zda se v rámci jednoho výběrového řízení setkali pouze s jedním nebo s více testy. Měřila tedy četnost a zkoumala, jak moc je běžné doplňovat profil kandidáta o výsledky jeho osobnostních testů. Jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány v grafu 4 níže.

Graf 4 Zkušenost s osobnostními testy



Zdroj: Vlastní výzkum

Z výsledků zkoumání lze vyčíst, že velká většina respondentů (80 %) se s osobnostním testováním během výběrového řízení již setkala. Jeden test v rámci náboru absolvovalo 43 % z nich. Nepatrně menší část (37 %) se dokonce setkala i s více testy během jednoho výběrového řízení. Zbytek respondentů (20 %) se s osobnostním testováním na pohovorech nikdy nesešlo.

Výsledek výzkumu potvrzuje mimo jiné výpovědi dotazovaných konzultantů z osobních rozhovorů, kteří psychologické testování kandidátů považují za velmi důležitou součást. Je vidět, že personální agentury při výběrovém řízení na pracovní pozice testy opravdu hojně využívají. Procentní podíly všech možností odpovědí na zachycuje tabulka č. 4 níže.

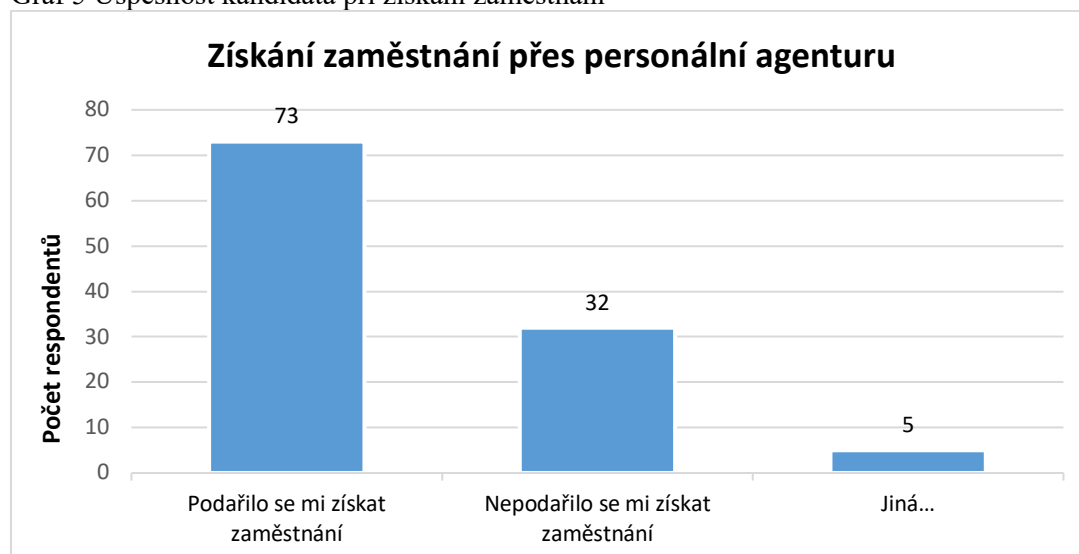
Tabulka 4 Zkušenost s osobnostním testováním

Osobnostní testování	n _i (-)	f _i (%)
Ano, absolvoval/a jsem jeden test v celém výběrovém řízení	47	43 %
Ano, absolvoval/a jsem několik osobnostních testů v rámci jednoho výběrového řízení	41	37 %
Nikdy jsem neabsolvoval/a osobnostní test v rámci výběrového řízení	22	20 %
Jiná	0	0 %
CELKEM (Σ)	110	100 %

5. Získat zaměstnání přes personální agenturu se Vám...?

Záměrem páté otázky bylo zjistit, zda se respondentům podařilo získat zaměstnání přes personální agenturu. Měří se zde v podstatě úspěšnost kandidátů ve výběrovém řízení. Je třeba ovšem dodat, že na úspěch i neúspěch mohlo mít vliv hned několik faktorů, které napřímo nesouvisí s prací personálních agentur. Respondenti měli na výběr ze dvou variant podle toho, jestli se jim podařilo či nepodařilo práci získat. Jednotlivé odpovědi na tuto otázku vyobrazuje níže graf 5 níže.

Graf 5 Úspěšnost kandidáta při získání zaměstnání



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 5 lze vyčíst, že u většiny respondentů (66 %) spolupráce s personální agenturou vyústila v získání zaměstnání. Naopak 29 % dotazovaných má spíše zkušenost s neúspěchem. Lze se domnívat, že zbylých 5 % se opět s agenturou setklalo pro jiné účely, než je právě získání zaměstnání.

Výsledek může napomáhat snížit nedůvěru kandidátů k hledání zaměstnání přes personální agenturu. Naopak neúspěch ve výběrovém řízení může kandidát dávat za vinu právě personální agentuře, což opět vede ke skeptickému postoji. Procentní podíl jednotlivých odpovědí vyobrazuje tabulka č. 5 níže.

Tabulka 5 Získání zaměstnání přes personální agenturu

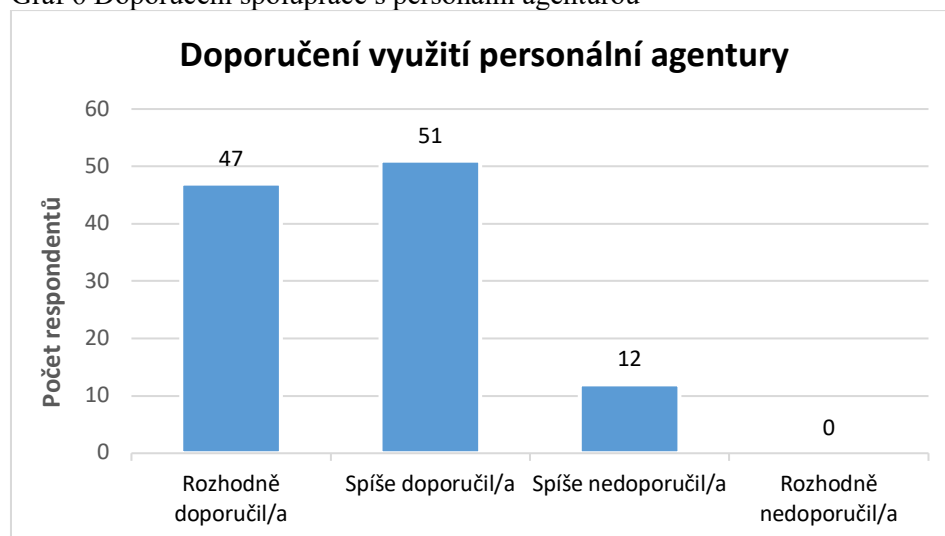
Úspěšnost při získávání zaměstnání	n _i (-)	f _i (%)
Podařilo se mi získat zaměstnání	73	66 %
Nepodařilo se mi získat zaměstnání	32	29 %
Jiná	5	5 %
CELKEM (Σ)	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Doporučil/a byste spolupráci s personální agenturou i ostatním uchazečům?

Otázka č. 6 byla do dotazníkového šetření vložena proto, aby zjistila, zda by respondent doporučil spolupráci s personální agenturou i ostatním uchazečům o zaměstnání. Ať už se jedná o oslovení agentury se zájmem získat pracovní příležitost nebo reagovat na inzerovanou nabídku na internetu. Někteří lidé mohou být k těmto nabídkám skeptičtí. Na výběr měli respondenti stupňující se odpovědi, a to sice, zda by rozhodně či spíše doporučili tuto spolupráci, nebo naopak ji rozhodně či spíše nedoporučili. Konkrétní odpovědi jsou uvedené v grafu 6 níže.

Graf 6 Doporučení spolupráce s personální agenturou



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledek této otázky hovoří jasně v prospěch personálních agentur, co se spokojenosti respondentů se spoluprací s nimi týče. Největší část z nich (46 %) by ostatním uchazečům o zaměstnání spíše doporučilo obrátit se na personální agenturu. Jen nepatrně menší podíl (43 %) by tuto spolupráci dokonce rozhodně doporučil. Co stojí za důvodem, že by 11 % odpovídajících personální agenturu nedoporučilo, se lze pouze domnívat. Pozitivní výsledek lze ale spatřit ale i v tom, že žádný z respondentů v dotazníku neoznačil odpověď „Rozhodně nedoporučil/a“. Jak již bylo zmíněno v osobních rozhovorech s konzultanty, na pracovním trhu se nic neutají, a tak i spokojenost kandidátů by pro personální agentury měla být na prvním místě. Procentní podíl odpovědí jednotlivých otázek na celku zobrazuje tabulka č. 6 níže.

Tabulka 6 Doporučení spolupráce s agenturou

Doporučení personální agentury	n _i (-)	f _i (%)
Rozhodně doporučil/a	47	43 %
Spíše doporučil/a	51	46 %
Spíše nedoporučil/a	12	11 %
Rozhodně nedoporučil/a	0	0 %
CELKEM (Σ)	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Proč si myslíte, že firmy využívají k náboru svých zaměstnanců služby personálních agentur?

Sedmá otázka byla záměrně zvolena jako otevřená a respondenti se v ní mohli jednoslovně či víceslovně vyjádřit k problematice. Konkrétně se zjišťovalo, co si respondenti myslí, že je pro firmy hlavním důvodem pro využívání služeb personálních agentur k náboru svých vlastních zaměstnanců. Nepřímo se zde ověřovalo také povědomí lidí o činnosti samotných personálních agentur. Nejčastější odpovědi byly pro lepší přehlednost zaznamenány do jednoduché tabulky č. 7 níže.

Tabulka 7 Důvod k využití služeb personálních agentur

<i>„Některé firmy mají problémy s nalezením nových zaměstnanců, nebo potřebují nabrat hodně lidí, ale na tak velký nábor nemají vlastní kapacity.“</i>	<i>„Méně práce uvnitř firmy, zvláště, pokud je třeba nabrat větší množství sezonních pracovníků; v případě, že se jim nevyplatí investovat do vlastního HR“</i>
<i>„Kvalitní agentura má kvalitní databázi potencionálních uchazečů“</i>	<i>„Zřejmě si myslí, že dokážou najít odborníka a odfiltrovat nekvalitní uchazeče“</i>
<i>„Kvůli lepšímu odbornému pohledu a zkušenostem s pohovorováním.“</i>	<i>„Jsou profesionální v komunikaci s lidmi a mají s náborem zkušenost“</i>
<i>„Kvůli ušetření peněz za dlouhý proces nabírání“</i>	<i>„Nemají vlastní HR nebo jde o vysoce kvalifikované zaměstnance.“</i>

<i>„Mají širší záběr, vědí, jak a kde zaměstnance hledat.“</i>	<i>„Agentury mají více kontaktů, dokáží využít lepší prostředky pro získání zaměstnanců“</i>
<i>„Některé firmy nemají své personální oddělení, tudíž nemají čas ani prostředky realizovat precizní výběrové řízení.“</i>	<i>„Jelikož například nemají prostor pro tuto činnost a raději ji převedli na odborníky v hledání nových zaměstnanců.“</i>
<i>„Aby se dostaly k zajímavým kontaktům a získaly kvalifikované zaměstnance v co nejkratším čase.“</i>	<i>„odborná náborová společnost má větší možnosti při vyhledávání zaměstnanců, je to jejich prioritní zájem“</i>
<i>„Protože mají více zkušeností v oboru, lepší know-how a firmám to ušetří práci.“</i>	<i>„setri naklady, presouvají tu více tezi práci na jiný subjekt.“</i>
<i>„Ušetření času personalistů /preselekcce CV/, agentura pracuje s databází uchazečů“</i>	<i>„Neschopnost interního hr sehnat kandidáta, specifikace obsazované pozice“</i>
<i>„Agentury dokáží dodat kandidáty podstatně rychleji, avšak nebývá to tak pravidlem. Nicméně pokud potřebuje firma kvalifikovaného zaměstnance ihned, je to velmi rychlá cesta, jak ho získat“</i>	<i>„Myslím si, že využití personální agentury pro firmy představuje výraznou úsporu času i nákladů. Dále bych řekl, že již vlastní několik kontaktů a znají pracovní trh.“</i>
<i>„Odbornost, profesionální přístup“</i>	<i>„Aby ušetřily čas a peníze“</i>

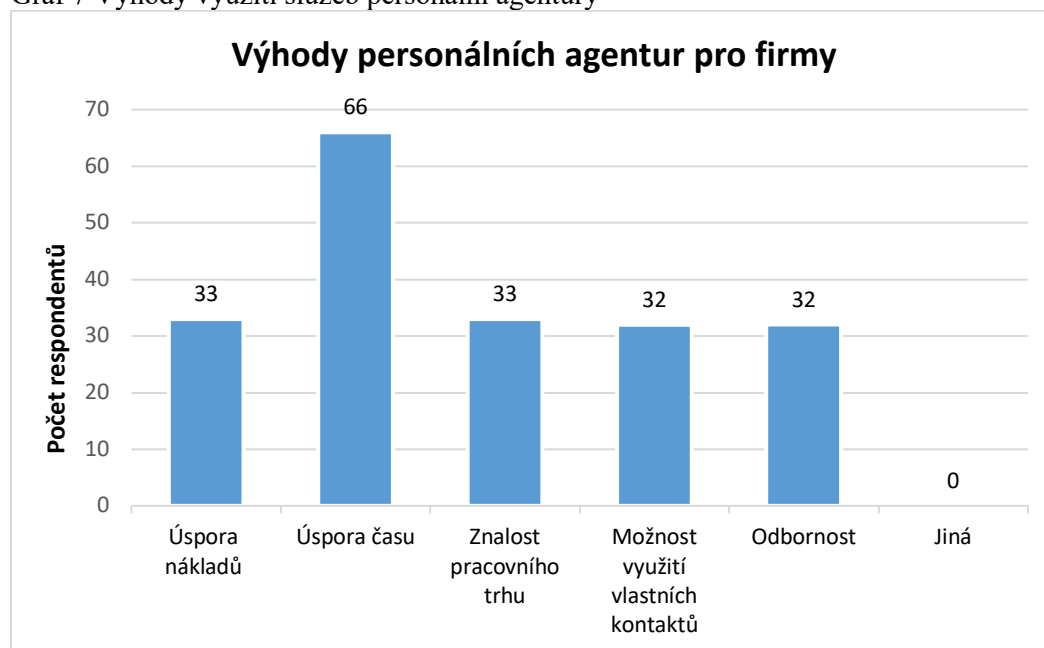
Zdroj: Vlastní výzkum

Za nejčastější důvod k využití služeb personální agentury z pohledu firmy respondenti považují ušetření času i nákladů, odborný pohled, více zkušeností s pohovorováním, kvalitní databázi, širší záběr či lepší know-how. Dále zmiňují i absenci interního HR oddělení, což potvrzují také výroky konzultantů v osobních rozhovorech. Zazněli také lepší možnosti a prostředky k vyhledávání zaměstnanců anebo schopnost agentury získat více pracovníků najednou v krátkém časovém úseku. Odpovědi účastníků dotazníkového šetření se většinově shodují i s výpověďmi konzultantů firmy Ottima, kteří uvádějí stejné důvody pro využití personálních agentur.

8. Co si myslíte, že je hlavní výhodou využití personální agentury z pohledu firmy?

V rámci osmé otázky byl respondentům položen dotaz ohledně hlavní výhody využití personální agentury pro firmy. Záměrem bylo zjistit, zda se data z osobních rozhovorů a dotazníkového šetření v rámci výhodnosti outsourcingu shodují či neshodují. Na základě informací získaných v teoretické části práce byly respondentům k dispozici i jednotlivé výhody, ze kterých mohli dle svého uvážení vybrat ty nejvhodnější. Na výběr byla konkrétně úspora nákladů a času, odbornost, znalost pracovního trhu a možnost využití vlastních kontaktů. Respondenti měli možnost vybrat i více odpovědí najednou, stejně tak mohli přidat i zcela jinou variantu odpovědi, kterou tato otázka neobsahuje. Výsledky tohoto šetření jsou vyobrazeny v grafu č. 7 níže.

Graf 7 Výhody využití služeb personální agentury



Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě údajů vyčtených z grafu č. 7 je zřejmé, že hlavní výhodu respondenti spatřují v úspoře času. Tuto odpověď označilo celkem 34 % dotazovaných. O druhé místo se s podílem 17 % odpovědí dělí výhody spočívající v úspoře nákladů a znalosti pracovního trhu. V těsném závěsu skončila výhodnost odbornosti a vlastních kontaktů, které shodně označilo 16 % dotazovaných.

Z výsledků průzkumu lze prokázat spojitost s odpověďmi konzultantů Ottimy, kteří výhodu uspořené času taktéž jasně potvrzují. V tabulce č. 8 níže lze zpozorovat, že celkově bylo označeno 196 možností odpovědí, respondenti zde totiž mohli vybrat více než jednu možnost, kterou považují za relevantní. Nikdo z nich však neuvedl jinou z výhod pro využití personálních agentur.

Tabulka 8 Výhody využití personálních agentur

Výhody outsourcingu pro firmy	n_i (-)	f_i (%)
Úspora nákladů	33	17 %
Úspora času	66	34 %
Znalost pracovního trhu	33	17 %
Možnost využití vlastních kontaktů	32	16 %
Odbornost	32	16 %
Jiná	0	0 %
CELKEM (Σ)	196	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

9. Jak celkově hodnotíte spolupráci s personální agenturou?

Devátá otázka byla opět otevřená. Dávala respondentům možnost zhodnotit svou zkušenost týkající se spolupráce s personální agenturou při osobních pohovorech během výběrového řízení, které v minulosti absolvovali. Nejčastější výpovědi byly opět doslovně přepsány do tabulky č. 9 níže.

Tabulka 9 Hodnocení zkušenosti s personální agenturou

<i>„Musím říct, že jsem byla k personální agentuře nejdříve skeptická, nicméně milý a profesionální přístup mě přiměl změnit názor.“</i>	<i>„Dostala jsem odpověď na všechny otázky, náborář dokázal plně prezentovat firmu a sdělil mi všechny důležité detaily. Bylo vidět, že s firmou spolupracuje dlouhodobě.“</i>
<i>„Hodnotím spolupráci kladně, pracovníci byli velmi milí a vstřícní. Dokonce mi pomohli podívat se na jiné webové pracovní portály a založit si profil na LinkedInu.“</i>	<i>„I když byl ve finálních výběru vybrán jiný uchazeč, celý průběh pohovorů probíhal velmi profesionálně. Získal jsem i cenné rady pro hledání práce.“</i>
<i>„Za mě spokojenost, milý a profesionální přístup, recruiter mluvil srozumitelně a jasně“</i>	<i>„Podařilo se mi přes ni najít práce a výběrové řízení proběhlo v pořádku - hodnotím tedy velmi kladně.“</i>
<i>„Spolupráci hodnotím lépe, než když jsem se setkal s interním personalistou. Profesionální přístup byl znát.“</i>	<i>„Smíšeně, některé agentury mají osobní přístup, pro některé (větší) jste jen další zákazník v CRM“</i>
<i>„Spíše negativně. Neprofesionální a neodborné reakce pracovníků. Příliš povrchní pohled na účastníky výběrového řízení.“</i>	<i>„Sama jsem náborář - je to velmi individuální, s většinou agentur nemá v rámci IT trhu smysl spolupracovat, ale najdou se velmi světlé výjimky :-)“</i>
<i>„Spolupráci s agenturou hodnotím jako skvělý způsob vyhledávání nového zaměstnání, při kterém Vás provázejí odborníci, od kterých cítíte podporu během celého procesu.“</i>	<i>„Spolupráci s agenturou jako takovou hodnotím velice kladně. Poměr cena/kvalita však dle mého názoru je velmi vysoký, proto personální agenturu již v budoucnu s největší pravděpodobností nevyužiji.“</i>
<i>„Velmi kladně, překvapil mě milý přístup naborářů“</i>	<i>„Velmi dobrá zkušenost, profesionální přístup“</i>
<i>„Nic speciálního, spíše takové neosobní.“</i>	<i>„Nová zkušenost, výborná“</i>
<i>„Obecně relativně špatně, pokud se agentury vůbec obtežují reagovat, tak jste jenom prostředek k získání provize. ve chvíli kdy mají lepšího kandidata už je nezajímáte a neobtežují se ani podat zpětnou vazbu.“</i>	<i>„Celkově mám s personální agenturou velmi kladnou zkušenost. Recruiter byl během pohovoru milý, nápomocný a dokázal mi představit firmu a odpovědět na veškeré mé otázky. Dokonce mi také předal cenné rady, co se správnosti životopisu týče.“</i>
<i>„Práci jsem dostala, takže velmi pozitivně“</i>	<i>Mám zkušenost s více agenturami. Většinou byla spolupráce dobrá.</i>

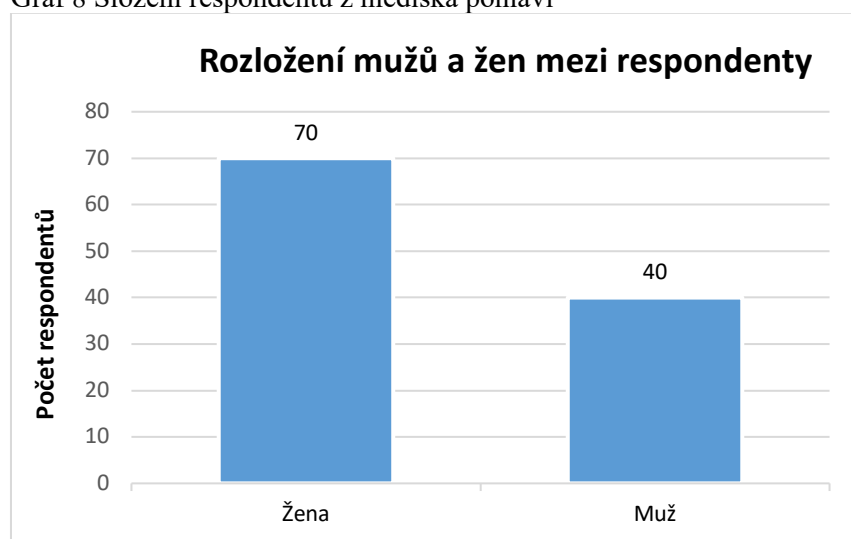
Zdroj: Vlastní výzkum

Z jednotlivých odpovědí je patrné, že zkušenosti s personální agenturou mají respondenti převážně kladné. Oceňují zejména profesionální i milý přístup. Vyzdvihují i vstřícnost a nápomocnost náborářů, kteří některým z nich pomohli s vytvořením CV, profilu na LinkedInu, ale i poskytli cenné rady, kde hledat pracovní nabídky. Část respondentů sdílí ale i negativní zkušenost s personálními agenturami. Konkrétně zmiňují povrchní pohled na kandidáty, neosobní přístup, či neodborné reakce pracovníků. Celkem 7 respondentů tuto otevřenou otázku přeskočilo.

10. Jste:

Předposlední, desátá, otázka zkoumala složení jednotlivých respondentů tohoto dotazníkového šetření z hlediska pohlaví. Poměr mužů a žen je znázorněn níže v grafu č. 8.

Graf 8 Složení respondentů z hlediska pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

V účasti na výzkumu dle výsledku grafu 8 patrná převaha žen v celkovém počtu respondentů. Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 63 % žen a zbylých 37 % zastupovalo mužské pohlaví. Podíl jednotlivých respondentů na zkoumaném celku je vyobrazen níže v tabulce č. 10 níže.

Tabulka 10 Rozložení žen a mužů

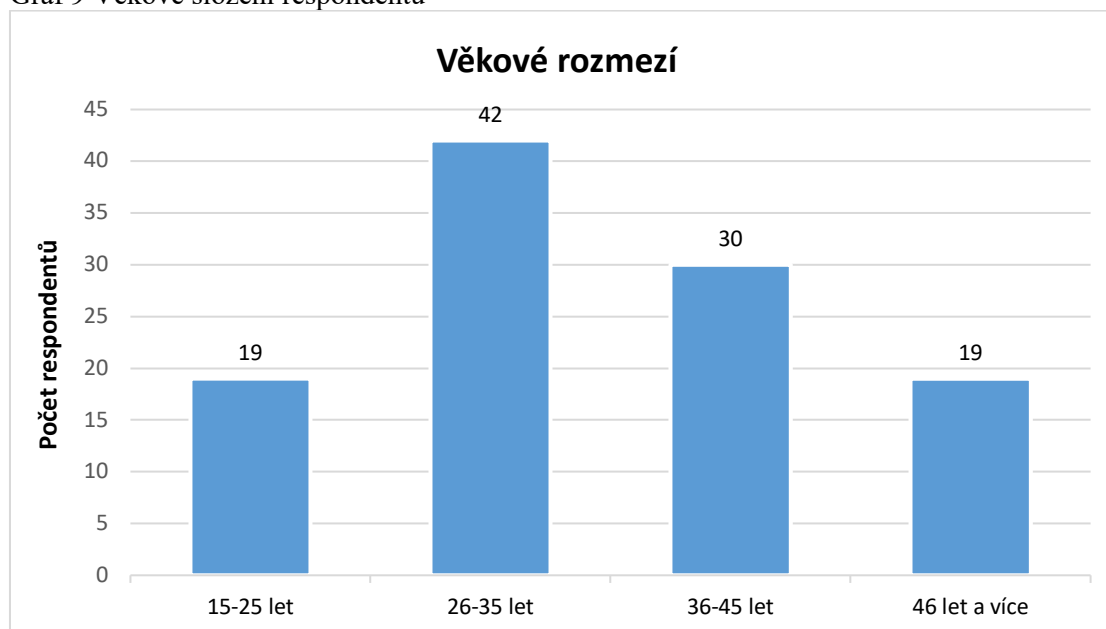
Pohlaví respondenta	$n_i (-)$	$f_i (\%)$
Žena	70	64 %
Muž	40	36 %
CELKEM (Σ)	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

11. V jakém věkovém rozmezí se právě nacházíte?

Poslední z otázek byla zařazena se záměrem zjistit diverzitu respondentů dle věku. Bylo identifikováno věkové rozmezí odpovídajících. Složení jednotlivých kategorií je vyobrazeno v grafu 9 níže.

Graf 9 Věkové složení respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě výsledků poslední otázky lze vyčíst, že největší část respondentů dotazníku (38 %) se nachází ve věkovém rozmezí 26-35 let. Skutečnost lze odůvodnit i tím, že v tomto věku se velká část lidí uchází o své první zaměstnání na HPP po dokončení studia na VŠ. Druhou nejpočetnější skupinu (28 %) tvořili lidé ve věku 36-45 let. Dále se řadí respondenti starší 45 let, kterých se dotazníkového šetření účastnilo 17 % ze všech odpovídajících. Stejně početnou skupinu (17 %) tvořili zástupci kategorie 15-25 let. V tomto věkovém rozmezí, zcela logicky, spousta lidí ještě studuje, proto ani účast na tomto dotazníkovém šetření nebyla příliš vysoká. Procentní podíl zástupců jednotlivých kategorií na zkoumaném celku zachycuje tabulka č. 11 níže.

Tabulka 11 Věkové rozmezí respondentů

Věkové rozmezí	n _i (-)	f _i (%)
15-25 let	19	17 %
26-35 let	42	38 %
36-45 let	30	28 %
46 let a více	19	17 %
CELKEM (Σ)	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zjištění vztahu některých vzájemně souvisejících otázek byly výsledky taktéž zpracovány do následujících kontingenčních tabulek. Otázky byly záměrně voleny tak, aby vyplynuly dosud nezjištěné informace o zkušenostech respondentů, a především souvislosti mezi nimi. Číselné zobrazení znamená počet jednotlivých respondentů. V tabulce č. 12 níže je zobrazena četnost mezi těmito otázkami:

1. **Jak hodnotíte přístup konzultanta a komunikaci během výběrového řízení?**
2. **Dokázal Vám konzultant během pohovoru odpovědět na všechny otázky týkající se firmy, do které se hlásíte?**

Tabulka 12 Hodnocení konzultanta a jeho znalosti firmy

	Ano, dokázal odpovědět na všechny dotazy	Ano, na většinu otázek dokázal odpovědět	Ne, na většinu otázek nedokázal odpovědět	Jiná	Celkem
Velmi pozitivně	23	20	0	1	44
Spíše pozitivně	23	31	3	1	58
Spíše negativně	0	3	5	0	8
Velmi negativně	0	0	0	0	0
Celkem	46	54	8	2	110

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této komparace bylo zjistit, jaký vliv na celkové hodnocení přístupu konzultanta v personální agentuře má jeho schopnost plně prezentovat firmu, do které se kandidát hlásí. Jak již vyplývá z výsledků osobních rozhovorů, právě plné pochopení firmy a poznání klienta je pro roli náboráře to nejdůležitější, a vede ke spokojenosti obou stran. Nejčastější shodu lze pozorovat v nejpočetnější skupině z výzkumu, která tvrdí, že konzultant dokázal odpovědět na většinu z dotazů, a proto jeho přístup hodnotí většina z nich spíše pozitivně. Respondenti, kteří uvádí, že během jejich pohovoru dokázal konzultant plně odpovědět na veškeré dotazy o firmě (46), se dle celkového hodnocení dělí na dvě stejně početné skupiny. Po 23 respondentech jsou zde ti, kteří hodnotí přístup konzultanta buď velmi pozitivně, nebo spíše pozitivně. U kategorie odpovědi „Spíše pozitivně“ se lze domnívat, že k úplné spokojenosti respondentům chybělo při komunikaci s konzultantem něco jiného, než je jeho znalost firmy. Naopak většina odpovídajících, kterým konzultant nebyl schopen odpovědět na všechny jejich dotazy (5), hodnotí celkový přístup konzultanta spíše negativně. Pozitivním výsledkem je ale na druhou stranu to, že 3 z respondentů, kteří v dotazníku uvádí, že během pohovoru konzultant nedokázal odpovědět na většinu dotazů o firmě, hodnotí jeho celkový přístup i tak spíše pozitivně.

Celkově lze prokázat důležitost připravenosti konzultanta na pohovoru, která ve většině případů vede, dle výsledků výzkumu, ke spokojenosti kandidátů a jejich kladnému hodnocení. Výsledky se shodují i s výpověďmi rozhovorů s náboráři z Ottimy, kteří kladou znalosti firmy ze strany nejvyšší důležitost.

Následující tabulka zjišťuje vzájemný vztah dalších dvou otázek z výzkumu. Konkrétně hodnotí, zda by respondenti doporučili spolupráci s personální agenturou v souvislosti s tím, zda se jim samotným podařilo přes agenturu získat práci. V tabulce č. 13 níže je zobrazena vzájemná souvislost mezi těmito otázkami:

- 1. Doporučil/a byste spolupráci s personální agenturou i ostatním uchazečům?**
- 2. Získat zaměstnání přes personální agenturu se Vám...?**

Tabulka 13 Doporučení personální agentury

	Podařilo	Nepodařilo	Jiná	Celkem
Rozhodně doporučil/a	36	10	1	47
Spíše doporučil/a	37	12	2	51
Spíše nedoporučil/a	0	10	2	12
Rozhodně nedoporučil/a	0	0	0	0
Celkem	73	32	5	110

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavním cílem rozboru této souvislosti bylo zjistit, zda má na doporučení spolupráce s personální agenturou vliv i to, zda daný kandidát v konečné fázi získal zaměstnání či ne. Projevuje se zde také hodnocení celého průběhu výběrového řízení i času stráveného v personální agentuře na pohovoru. Z výsledků vyplývá, že všech 73 respondentů, kterým se podařilo získat práci přes agenturu, by tuto spolupráci doporučilo i ostatním uchazečům. Polovina z nich by ji dokonce rozhodně doporučila, což značí i velkou spokojenost s prací konzultantů. Pozitivní skutečností je to, že navzdory neúspěchu při získání zaměstnání celkem 22 respondentů odpovědělo, že by spolupráci s personální agenturou doporučilo. Nicméně 10 kandidátů, kterým se nepodařilo získat zaměstnání, by tuto spolupráci spíše nedoporučilo. Důvodem může být jejich nespokojenost s průběhem výběrového řízení, prací konzultanta, nebo také jen fakt, že v konečné fázi nebyli zvoleni a zaměstnání získal jiný z uchazečů.

Jednou z nevýhod outsourcingu, kterou zmiňuje Konopáč (2016, s. 28), je počet kol pohovorů, který je s personální agenturou zpravidla navýšen. Důvodem nespokojenosti kandidátů může být tedy i to, že přes pohovor s náborářem neprošli až k samotnému zaměstnavateli, tudíž nedostali šanci dostat se do firmy a o svých nabytých zkušenostech moci přesvědčit přímo budoucího zaměstnavatele.

Z celkové výsledky lze usoudit, že většinově kandidáti spíše nepřisuzují svůj neúspěch ve výběrovém řízení tomu, že se ucházeli o zaměstnání přes personální agenturu, roli zde mohlo hrát velké množství jiných faktorů.

Poslednímu měření vzájemné souvislosti otázek se věnuje tabulka č. 14 níže. Přesněji zkoumá úspěšnost kandidátů při výběrovém řízení z hlediska věku. Srovnání jednotlivých kategorií má doplňkový charakter. Jednotlivé souvislosti jsou konkrétně měřeny mezi těmi to otázkami z výzkumu:

- 1. V jakém věkovém rozmezí se právě nacházíte?**
- 2. Získat zaměstnání přes personální agenturu se Vám...?**

Tabulka 14 Získání zaměstnání z hlediska věku

	Podařilo	Nepodařilo	Jiná...	Celkem
15-25 let	17	1	1	19
26-35 let	24	15	3	42
36-45 let	19	11	0	30
46 let a více	13	5	1	19
Celkem	73	32	5	110

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků plyne, že největší věkovou kategorií, které se podařilo získat zaměstnání přes personální agenturu, je rozmezí 26-35 let v zastoupení 24 respondentů. Tato kategorie má v celkovém průzkumu největší zastoupení, téměř polovinu všech odpovídajících. Poměrově nejvíce úspěšní při získání zaměstnání byli však respondenti nejnižší věkové kategorie 15-25 let. Z celkového počtu respondentů se v této kategorii podařilo práci najít hned 17 z nich, pouze 1 odpovídající přes agenturu práci nezískal. Dle této statistiky lze pozorovat, že s personální agenturou získávají snadněji zaměstnání spíše mladší lidé. Ovšem vliv na tento výsledek mohou mít například nižší požadavky na juniorní pozice nebo větší počet různých pracovních nabídek na trhu. V kategorii 36-45 let se z celkových 30 respondentů podařilo najít zaměstnání přes personální agenturu celkem 19, naopak nepodařilo se to 11 z nich. Nejvyšší věková kategorie 46 let a více v zastoupení 19 respondentů má také pozitivní převahu těch, kteří práci získali. Pouze 5 z nich se nepodařilo dostat se na danou pozici přes personální agenturu.

3.4 Návrhy a doporučení

Hlavním smyslem této kapitoly, a zároveň i cílem diplomové práce, je vytvořit konkrétní doporučení pro firmy na českém trhu, které nad spoluprací s personální agenturou stále váhají. Na základě dat získaných pomocí vyhodnocení osobních rozhovorů s konzultanty a dotazníkového šetření byly určeny oblasti výhod, které personální agentury firmám přináší. Zároveň také představují důvody, proč je využití outsourcingu vhodnou metodou při získávání pracovníků do firem. Tyto výhody byly nejprve identifikovány a popsány v rámci teoretické části práce pomocí komparace názorů několika autorů. Byla prokázána také jejich vzájemná propojenost s pohledem zkušených konzultantů ze společnosti Ottima, s.r.o., kteří velkou část z nich zmínili i při osobních rozhovorech, které jsou blíže rozebrány v kapitole 3.3 Vyhodnocení výzkumu. Na základě všech získaných informací byla následně formulována konkrétní doporučení. Do vybraných oblastí, které přesně reflektují důvod doporučení pro firmy se konkrétně řadí:

- úspora času;
- úspora nákladů;
- osobní přístup;
- komplexnost služby;
- osobnostní testování;
- budování značky.

Úspora času

Dle zpracování literární rešerše vyzdvihuje výhodu úspory času hlavně Langerová (2019). Na základě výsledků osobních rozhovorů se potvrdilo, že většina konzultantů z Ottima, s.r.o. tuto výhodu vnímá jako jeden z nejčastějších důvodů, proč si ostatní společnosti volí jejich služby. Firmám na pracovním trhu je tedy doporučeno využít služeb personálních agentur při získávání svých zaměstnanců zejména proto, že mohou výrazně ušetřit čas za náborový proces, který za mě kompletně zrealizuje externí firma. Ředitelka Ottimy v souvislosti s úsporou času dále rozvádí, že během outsourcingu je přesně zadaná agenda tak, aby celý náborový proces velmi konkrétně směřoval k obsazení pozice, výrazně tedy šetří čas. Důvodem je to, že interní člověk v HR oddělení má většinou kromě náboru zaměstnanců i jinou agendu, která musí být plněna, a zároveň ho od daného úkolu odklání. V tomto případě personální agentury pomáhají tomu, že jednotlivé kroky náborového procesu proběhnou vždy v předem stanoveném termínu dle harmonogramu. Výhoda v úspoře času je zde zřetelná. S úsporou času souvisí do jisté míry i kontakty z interní databáze, kterými disponují konzultanti v personálních agenturách. Z informací získaných při osobních rozhovorech vyplývá, že právě databáze plná kontaktů z předchozích výběrových řízení je pro náboráře tzv. „zlatým dolem“, ze kterého mohou těžit roky. Dokážou tak spolupracovat s kandidáty opakovaně v případě několika pracovních nabídek. Konzultant zná i velké množství kandidátů, kteří prošli osobními pohovory nebo psychologickými testy. Pokud tedy vidí shodu profilu s pracovní nabídkou, stačí kandidáta pouze opakovaně oslovit s novou pracovní příležitostí. Úspora času vynaložená na hledání nových kontaktů se projeví právě díky uchování kandidátů v interní databázi. Proces výběrového řízení je tak pro obě strany výrazně rychlejší a pracovní pozice je ve většině případů rychle obsazena.

Z toho důvodu se úspora času řadí mezi hlavní důvody pro využití služeb personálních agentur. Firmám na českém trhu se tedy doporučuje využít při obsazování pracovních pozic tuto formu spolupráce. Díky předem nastaveným krokům mají jistotu, že veškeré náležitosti proběhnou včas a výběrové řízení se podaří úspěšně ukončit dříve, než kdyby pro nábor využívaly vlastní síly. Ušetřený čas, který firmy outsourcingem získají, se dále doporučuje využít k hlavní činnosti organizace, vzdělání a rozvoji zaměstnanců či vynaložení sil na rozšíření portfolia nabízených produktů a služeb.

Úspora nákladů

Pokud se firmy na českém trhu domnívají, že nechat si vyhledat zaměstnance na míru je nákladná položka, která pro ně netvoří nezbytně nutný výdaj, možná se nedívají příliš do hloubky daného problému. Zojcenská (2018) například udává finanční aspekt jako velkou nevýhodu při použití služeb personálních agentur. Z výsledků výzkumu, konkrétně informací získaných při osobních rozhovorech, jasně vyplývá, že outsourcing pro firmu ve většině případů nepředstavuje fixní náklad, což už samo o sobě znamená jistou výhodu. Oproti tomu například mzdy v HR oddělení, které kromě běžné personální agendy zajišťuje nábor nových zaměstnanců, jsou pro firmu stálým nákladem. Celý proces výběrového řízení spojený s aktivní komunikací s kandidáty je obecně nejen časově náročný, ale především i pracný. Pokud firmy hledají člověka na vyšší pozici, která vyžaduje určité specifické dovednosti, zkušenosti a znalosti, je nutné obrátit se na více zdrojů. Kovalčíková (2020) tvrdí, že průměrná doba, která je potřeba pro vyhodnocení všech došlých životopisů, osobní pohovory a související komunikaci s kandidáty na ty méně náročné výkonné pozice, zabere přibližně 20 hodin, respektive 2,5 běžného pracovního dne. Autorka dodává, že u těch vyšších manažerských pozic tento čas může být i dvojnásobný. Z výše uvedeného tvrzení vyplývá, že náklady na nábor pracovníků, které mohou firmy s personálními agenturami ušetřit, se konkrétně týkají platů zaměstnanců z personálního oddělení. Pokud firmy zaměstnancům platí za čas věnovaný preciznímu hledání například vysoce postavených manažerů s adekvátními požadavky na plat,

náklady na finanční odměnu se mohou vyšplhat až do desetitisíců korun. Nehledě na to, že se personální pracovník nemůže plně věnovat agendě, kvůli které je primárně v organizace zaměstnán. Náklady, které firma outsourcingem ušetří, tedy představují hlavně platy zaměstnanců, kteří by se nábořem zabývali. U organizací bez vlastního personálního oddělení pro tuto činnost ani adekvátní pracovník ve firmě není.

Výsledky průzkumu jasně potvrzují, že jsou to právě firmy bez interního HR oddělení, které se nejčastěji stávají klientem personální agentury. Z hlediska velikosti organizace a v návaznosti na nákladnost lze pro firmy na trhu práce vyslovit další z doporučení. Jeden z konzultantů Ottimy doporučuje využití outsourcingu zejména pro ty organizace, které nemají více než 80 zaměstnanců. Do této hranice je dle něj využití služeb personální agentury vhodné zejména z finančního hlediska. V opačném případě by totiž mohlo docházet k riziku, že bude outsourcing pro firmy více nákladný, než kdyby měly své personální oddělení. Z tohoto tvrzení jasně vyplývá, že firmy se 100 a více zaměstnanců by si, dle konzultanta, měli spíše vybudovat své interní personální oddělení, protože jeho provoz se jim finančně vyplatí více než celková spolupráce s personální agenturou. Důvodem je to, že agentura by musela nabírat větší množství zaměstnanců, a to někdy i opakovaně, tudíž by její práce byla pro firmu více finančně náročná.

Firmy se často mylně domnívají, že pro získání zaměstnanců jim bude stačit pouze nízká částka vynaložená na inzerování pracovních pozic na jednom internetových portálu. Už si ale zpravidla nespočítají, kolik je bude stát případné zaučení nedostatečně zkušeného člověka, jeho odchod z firmy a opětovné hledání náhradního pracovníka. Personální agentura poskytuje komplexní službu přes precizní nastudování profilu člověka, několika kolové osobní pohovory, otestování osobnosti či odborných dovedností až po nalodění zaměstnance do týmu. V těchto případech je rozhodně větší pravděpodobnost, že se požadavky na pracovníka a jeho skutečná kvalifikace bude shodovat. Kvalitní zaměstnanec má silný potenciál ve firmě vydržet a svou činností jí přinášet dlouhodobý zisk. Z tohoto důvodu je tedy firmám doporučena investice do spolupráce s personální agenturou, právě kvůli úspoře nákladů.

Osobní přístup

Dalším důvodem, proč lze firmám doporučit spolupráci s personální agenturou, a zároveň tak vyvrátit mýtus o externí službě, je právě osobní přístup. Na základě poznatků z teoretické části práce mohou někteří lidé spatřovat nevýhodu v externí povaze náboru. Tato nevýhoda vyplývá i z výsledku průzkumu, přiznali ji i samotní konzultaci. Dodali ale, že tento zdánlivě neosobní přístup lze poměrně snadno suplovat profesionálním přístupem. Z odpovědí na první otázku osobních rozhovorů bylo totiž zjištěno, že pro konzultanty je v počáteční fázi spolupráce nejdůležitější poznat klienta i jeho firmu. A to právě proto, aby byli dostatečně obeznámeni se všemi souvislostmi náboru a byli tak schopni organizaci plně prezentovat před kandidáty. Osobní přístup konzultantů během pohovorů potvrzují i výsledky dotazníkového šetření. Velká většina respondentů se nechala slyšet, že konzultant měl firmu plně nastudovanou a dokázal odpovědět na většinu položených dotazů. Z průzkumu dále vyplývá, že někteří z respondentů byli až překvapeni milým a vstřícným přístupem náborářů. Většina z nich si ze spolupráce s personální agenturou odneslo pouze kladné zkušenosti. Uvádí, že by převážně doporučili ostatním obrátit se na odborníky, pokud hledají práci nebo se potřebují orientovat na trhu práce, případně otestovat svůj potenciál.

Doporučením pro firmy tedy je, aby se nebály neosobního přístupu konzultantů při výběrovém řízení. Při prvotní schůzce na počátku spolupráce by měly být hlavně transparentní a s personální agenturou sdílet veškeré relevantní informace, které mohou přispět k získání těch správných zaměstnanců. Na druhou stranu je také potřeba, aby nezatajovaly důležité skutečnosti, to by mohlo vést k neúspěchu. Vyškoleným náborářům mohou tedy při komunikaci

se svými potenciálními zaměstnanci plně důvěřovat, že svou roli prostředníka budou hrát v prospěch obou stran.

Komplexnost služby

Jak již z výsledků výzkumu vyplývá, personální agentury svým klientům rozhodně neposkytují pouze odbornou pomoc s vyhledáním a získáním správných zaměstnanců. Agentury často nabízí komplexní balíček služeb přímo na míru. Díky znalosti pracovního trhu a bohatým zkušenostem z nábory zaměstnanců dokážou vyškolení konzultanti poskytovat firmám i lidem kariérové poradenství. V případě uchazečů o zaměstnání je agentura schopna nabídnout podporu při sestavení profesního CV, profilu na LinkedInu, nastavení kariérního plánu či poskytnutí rad, jak uspět na osobním pohovoru. Jak dále vyplývá z výsledků výzkumu, agentury mají zpravidla k dispozici i řadu vzdělávacích programů a rozvojových videí, které může poskytnout. Naopak pro firmy, jakožto zaměstnavatele mají personální agentury zase rady s tím, jak správně vybírat a hledat pracovníky, na co se jich ptát, na co se zaměřit a co zkoumat do hloubky. Z výpovědí konzultantů je patrná i jejich nápomocnost. Jedna z nich uvedla, že když narazí na člověka, který se hledá a neví, co by chtěl v životě dělat, tak jsme ochotné testovat, nabízet nové příležitosti, porovnávat možnosti. Pomáhají i v případě plánování zaměstnanců, kolik bude potřeba lidí do jednotlivých oddělení apod. Jedna z konzultantek firmám pomáhá i se spoluprací se školami, ze kterých lze získat čerstvé absolventy, ti mohou mít pro firmu jedinečný přínos. Kariérové poradenství však není jedinou součástí komplexní služby, které personální agentury nabízí.

Doporučením pro firmy tedy je využít personální agenturu pro konkrétní službu, kterou nabízí nebo může nabízet. Důležité je mít na paměti, že agentura je velmi flexibilní a dokáže vytvořit službu na míru, ať už vlastními silami, nebo pomocí propojení kontaktů, kterými díky své činnosti disponuje. Firmy se tedy mohou na personální agenturu obrátit nejen kvůli nábory vlastních zaměstnanců či získání absolventů z vysokých i středních škol, tak ale i v rámci osobnostního testování, kariérového poradenství, outplacementu nebo budování své značky na trhu pomocí marketingových aktivit.

Osobnostní testy

Dalším doporučením pro firmy ze strany konzultantů vyplývá rovněž z výzkumu osobních rozhovorů. Také z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že spousta kandidátů se již s osobnostním testováním setkala. To znamená, že se agentury zabývají kompletním poznáním člověka do větší hloubky, což určitě působí pozitivně. Ze strany konzultantů vychází doporučení využití testování při výběrovém řízení více než důrazně. Konzultanti mluví jasně ze svých zkušeností a potvrzují vysokou důležitost psychologické diagnostiky. Jedna z nich potvrzuje, že se během její dlouholeté kariéry ještě nestalo, že by se výsledky testů neshodovaly s osobností člověka. Nejde totiž jen o to, jak jedinec vykonává svou práci. Testovat se musí především proto, jak osobnostně zapadne do pracovního týmu mezi své kolegy. Firmy tento aspekt často přehlíží a pak musí řešit problémy vzniklé touto situací. Zde se opět projevuje osobní přístup konzultantů, kteří, dle výsledků výzkumu, zpravidla nedoporučují klientům pracovníky s nevhodnými výsledky testů. A to ani v případě, že má daný člověk výbornou kvalifikaci. Dokážou totiž myslet v souvislostech a zároveň predikovat dopady zanedbání této části nábory. Zde se opět projevuje důraz na poznání dané firmy, na základě kterého je externí náborář schopen posoudit, jaký typ člověka se do organizace hodí. Všechno je zkrátka propojené.

Návrhem pro firmy tedy v tomto případě je obrátit se na personální agenturu z důvodu získání kvalitních a precizně otestovaných kandidátů, kteří do firmy nejenom dobře zapadnou, ale hlavně v ní také dlouho vydrží. Tito lidé mají totiž vysoký potenciál stát se spokojeným

i motivovaným zaměstnancem a svou prací dlouhodobě přinášet organizaci užitek. V opačném případě by neotestovaný kandidát pro firmu mohl představovat především ztrátu času při zaučení a dalším opakovaném výběrovém řízení. Pokud se firmy i tak rozhodnou nevyužít služeb personální agentury, doporučuje se jim alespoň investice do osobnostního testování vlastními silami. Důležitost psychologických testů je z pohledu konzultantů i jejich zkušeností velmi vysoká.

Budování značky

Díky velké komplexnosti nabízených služeb je firmám doporučena spolupráce s personální agenturou i v případě, že si neví rady s budováním vlastního brandu, vlastní značky. Na základě výsledků průzkumu lze konstatovat, že personální agentura zná trh a ví, jak se na něm jednotlivé firmy prezentují. Mají přehled o technikách i nástrojích, jak budovat image, a zacílit tak na širší záběr lidí, především potencionálních zaměstnanců. Znají jedinečné trendy a dokážou jich maximálně využít ku prospěchu svých klientů. Z hlediska personálního marketingu, který je blíže představen v teoretické části práce díky Lochmanové (2016, s. 35), je pro firmu důležité to, jak působí navenek a jak ji vnímá její okolí. Také Tvrdá (2020) hovoří o personálním marketingu a zmiňuje konkrétní aktivity, jako jsou blogy, videa, webové stránky či sociální sítě. Z výzkumu osobních rozhovorů vyplývá, že personální agentury pomáhají firmám s vlastní prezentací v online prostoru. Konzultanti potvrzují, že jsou schopni převzít zodpovědnost za tvorbu obsahu na sociálních sítích jakékoliv organizace. Pomocí svých kontaktů tak dokáží i zajistit vyhodnocení jejich činnosti a stanovit úspěšnost dané práce. Umí zajistit zvýšení čísel sledovanosti webu, narůstající počet sledujících a zhodnotit úspěšnost kampaní na sociálních sítích. Firmě pak dodává konkrétní výsledky podložené statistickými hodnotami. Budování značky je pro organizace nesmírně důležité z hlediska získávání zaměstnanců. Pokud bude zaměstnavatel známý a jeho image i značka bude mít na trhu dobré jméno, bude u něj logicky chtít pracovat více kvalitních zaměstnanců. Proto se firmám doporučuje zvýšit povědomí o své existenci a vybudovat silnou značku v očích potencionálních zaměstnanců vyskytujících se na pracovním trhu.

Na základě výše uvedených oblastí byla dokázána výhodnost spolupráce s personální agenturou hned v několika aspektech. Byl vyvrácen mýtus o neosobním přístupu externího pracovníka, ale také o vysoké nákladnosti poskytovaných služeb. Představena byla rovněž důležitost osobnostního testování kandidátů, které může mnoho firem považovat za podřadné. Budování značky a personální marketing pouze potvrzují, že získání kvalitních zaměstnanců závisí i na dobře vedené prezentaci firmy na trhu práce. Z výsledků průzkumu se služba personálních agentur jeví jako komplexní přínos pro firmu jakéhokoliv odvětví. Návrhy na její využití jsou tedy jasně podloženy konkrétními výhodami spolupráce, které vyplynuly z průzkumu přiblíženého v praktické části této práce. Na základě toho je firmám doporučeno nejprve získat povědomí o tom, co agentury skutečně nabízí, a odstranit skeptický postoj ke spolupráci s nimi. Pro každou organizaci může být důležitá jiná výhoda. Proto byla vytvořena série hned několika důvodů, proč je dobré se na personální agenturu při náboru zaměstnanců obrátit. Firmy proto mohou přínosy outsourcingu posoudit na základě toho, co se jich samotných v aktuální době týká.

4 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na činnosti personálních agentur na pracovním trhu a navrhla sérii doporučení pro využití outsourcingu v rámci vyhledávání a získávání zaměstnanců. Všechny formulované návrhy a doporučení budou předány ředitelce firmy Ottima, s.r.o., která bude data z provedeného výzkumu využívat při jednání s novými klienty jako prostředek k přesvědčení o výhodnosti vzájemné spolupráce. Díky prokázání hlavních výhod využívání personálních agentur při náborech zaměstnanců, lze výrazně přispět k získání zájmu firem investovat do této služby a nechat si vyhledat kvalitní pracovníky externí formou. Veškeré výsledky výzkumu budou následně implementovány do úvodních prezentací, které jsou používány během obchodních schůzek s potenciálními klienty, kteří představují prosperující firmy různých odvětví na českém trhu.

V rámci provedeného výzkumu byly realizovány osobní rozhovory s konzultanty náborech pracujícími ve firmě Ottima, s.r.o. Předem připravené otázky byly konkrétně pokládány na počáteční fázi spolupráce s klienty, nejefektivnější metody pro vyhledávání zaměstnanců, formulaci přímého oslovení kandidátů, komunikaci s klienty a uchazeči, průběh výběrového řízení a jeho rozdíly mezi pozicemi i odvětvím, přínos osobnostního testování nebo jiné doplňkové služby personálních agentur. Během rozhovorů byla prokázána výhodnost outsourcingu a převýšení jeho výhod nad nevýhody. Na základě vyhodnocených dat získaných z rozhovorů i dotazníkového šetření byly definovány oblasti, které zároveň představují i důvody, proč by firmy měly navázat spolupráci s personální agenturou. Byla prokázána výhodnost outsourcingu z hlediska úspory času, úspory nákladů, osobního přístupu, komplexnosti služby, osobnostního testování a budování firemní značky.

Jako doplňující část praktické práce bylo realizováno dotazníkové šetření. Respondenty byli vybráni kandidáti z interní databáze společnosti Ottima, kteří přišli do styku s personální agenturou. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že 38 % respondentů se s agenturou setkalo, když reagovalo na pracovní inzerát, který sdílela. Celkem 30 % odpovídajících uvedlo, že důvodem styku s personální agenturou bylo to, že aktuálně hledali zaměstnání a sami se na ni obrátili. Přímé oslovení s nabídkou práce ze strany konzultanta bylo 28 % respondentů. Zde bylo dokázáno četné využívání přímého oslovování kandidátů s pracovní nabídkou. Jeho správné formulaci, dle výsledků osobních rozhovorů, připisují konzultanti ze společnosti Ottima, s.r.o. zásadní důležitost při upoutání pozornosti osloveného. Další oblast zjišťovala přístup konzultanta během výběrového řízení. Byla zde projevena většinová spokojenost kandidátů. Spíše pozitivně přístup konzultanta hodnotilo 52 % kandidátů, dalších 41 % jeho činnost během komunikace zhodnotila dokonce velmi pozitivně. Převážně profesionální přístup konzultantů dokázal i fakt, že jeho práci hodnotí spíše negativně pouze 7 % z kandidátů. Z odpovědí osobních rozhovorů vyplynula velká důležitost znalosti firmy ze strany náboráře, který by měl být schopen ji během výběrového řízení plně prezentovat uchazečům. Právě tato schopnost byla zkoumána i ze strany respondentů dotazníkového šetření. Celkem 49 % odpovídajících uvedlo, že byl konzultant při pohovoru schopen odpovědět na většinu jejich otázek. O něco menší část, 42 % respondentů, sdělilo, že konzultant dokázal odpovědět na všechny jejich otázky. Pouze 7 % z celkového počtu dotazovaných přiznalo, že na většinu svých otázek nedostalo odpověď. Byla prokázána také souvislost mezi přístupem konzultanta a následným hodnocením spolupráce personální agenturou ze strany kandidáta. Z výsledků vyplynulo, že pozitivně hodnotí agenturu zejména ti, kterým byl konzultant schopen odpovědět na většinu nebo všechny dotazy o firmě. Tím byla dokázána důležitost tohoto aspektu při práci konzultanta. Důležitou součástí výběrového řízení, dle výpovědí konzultantů Ottimy, je také osobnostní testování. V rámci výzkumu se zjišťovala zkušenost kandidátů právě s těmito testy. Z výsledků výzkumu vyplývá, že personální agentury toto psychologické testování uchazečů hojně využívají.

Celkem 43 % respondentů absolvovalo jeden test v rámci výběrového řízení, 37 % dokonce několik takových testů. Celých 20 % respondentů uvedlo, že s osobnostním testováním zkušenost nemá. Z hlediska úspěšnosti získání zaměstnání 66 % odpovídajících uvedlo, že se jim ve spolupráci s personální agenturou podařilo získat práci. Na druhou stranu 29 % respondentům se práci získat nepodařilo. Zbylých 5 % se neztotožnilo ani jednou z možností. Na základě své osobní zkušenosti by 46 % respondentů spolupráci s personální agenturou spíše doporučilo. Celkem 43 % odpovídajících by tuto spolupráci dokonce rozhodně doporučilo. Naopak 11 % respondentů by ji spíše nedoporučilo. Důvody pro využití personální agentury ze strany firem byly identifikovány i jednotlivými respondenty. Konkrétně byla zjištěna schopnost profesionální komunikace, absence vlastního HR oddělení, odborný pohled, širší záběr, know-how, úspora prostředků i času, kvalitní databáze kontaktů nebo znalost trhu. Za největší výhodu využití outsourcingu byla 34 % respondentů označena úspora času. Zde byla prokázána i souvislost s výpověďmi konzultantů Ottimy při osobních rozhovorech, kteří časové hledisko označili jako hlavní důvod, proč je firmy kontaktují za cílem navázání spolupráce. Ze slovního hodnocení respondentů byla z většinové části dokázána kladná zkušenost s personální agenturou. Konkrétně zmiňují milý a vstřícný přístup, profesionální vystupování, získání práce, rady se sestavením životopisu či představení dalších nabídek. Uvedena byla také výrazně lepší zkušenost s náborářem v porovnání s interním personalistou v jiné firmě.

Na základě veškerých výsledků provedeného výzkumu bylo formulována série doporučení, která mají za cíl plně představit výhodnost outsourcingu a přesvědčit tak firmy k využití služeb personální agentury při náboru zaměstnanců. Firmám se doporučuje využití outsourcingu především z hlediska úspory času. Výhodnost byla prokázána na faktu, že při náboru mají personální agentury předem nastavený harmonogram všech kroků procesu výběrového řízení. Jejich práce proto přesně směřuje k obsazení pozice v předem nastaveném čase. Firmy proto nemusí realizovat procesy vyhledávání kandidátů, pohovorování, testování i ověřování kompetencí, ani související kroky s nástupem zaměstnance. Místo toho je jim předložen kvalitní kandidát dle odpovídajících požadavků. Mohou tak ušetřit velké množství času a získávají prostor pro svou hlavní činnost. Doporučení využití personální agentury z hlediska úspory nákladů bylo sestaveno na základě výpovědi konzultantů. Firmy si zpravidla nedokáží představit, kolik peněz je stojí práce s nedostatečně zkušenými zaměstnanci, kteří neabsolvovali precizní výběrové řízení či osobnostní a odborné testování. Firmám se tedy doporučuje obrátit se na personální agenturu právě proto, že vyškolení konzultanti se nábořem pečlivě zabývají, a eliminují tak problémy spojené s nekvalitními zaměstnanci. Dalším důvodem, proč by firmy měly využít personálních agentur, je i získání kvalitních zaměstnanců, kteří prošli psychologickým i odborným testováním. Z výsledků výzkumu totiž vyplývá, že kandidát může perfektně splňovat požadavky na pozici, ale osobnostně se do organizace nehodí. Firmám je tedy doporučeno nepodceňovat osobnostní stránku svých zaměstnanců a obrátit se na personální agenturu z důvodu tohoto testování. V neposlední řadě se firmám doporučuje využít personální agenturu za účelem budování své značky na pracovním trhu. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že agentury dokáží využít personálního marketingu za účelem vytvoření image takového zaměstnavatele, u kterého bude chtít působit velké množství zkušených a kvalitních pracovníků.

Za hlavní přínos této diplomové práce je považována formulace návrhů a doporučení, které mají vést k jasnému výsledku. Slouží jako pomoc při rozhodování, zda firma využije služeb personální agentury při náboru svých zaměstnanců, nebo zvolí cestu získání pracovníků pomocí vlastních sil.

Literatura

Odborné knihy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRŮHA, D. et al. *Abeceda personalisty*. 2016. Olomouc: ANAG, 2016. 584 s. ISBN 978-80-7554-003-4.

CARBERRY, R., CROSS, C. *Human resource management. Second edition*. Londýn: Bloomsbury Publishing PLC, 2018. 332 s. ISBN 978-13-5200-402-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.BECK, 2012. 592 s. ISBN: 978-80-7400-347-9

ELICHOVÁ, M. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0080-4.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

HAVLÍČKOVÁ, D. *Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2015. 548 s. ISBN 978-80-87449-50-9.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANÍČKO, P. *Agentury práce - mýty a fakta: metodická pomůcka*. Praha: ČMKOS, 2018. 54 s. ISBN 978-80-86809-69-4.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JUREČKA, Václav. *Makroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 368. ISBN 978-80-271-0251-8.

KONOPÁČ, M. *Jak se stát obchodním zástupcem: tipy a triky pro úspěšný přijímací pohovor a zkušební dobu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 144 s. ISBN 978-80-271-0167-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

LIPOVSKÁ, H. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017. 256 s. ISBN 978-80-271-0120-7.

LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., a PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd.* Praha: Grada, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání.* Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody.* Praha: Management Press, 2015. 377 s. ISBN: 978-80-726-1186-7

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K. a STŘÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky.* Praha: C.H. Beck Beckovy ekonomické učebnice, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců.* Praha: Management Press, 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

PÜTTJER, CH., SCHNIERDA, U. *Přijímací pohovor v angličtině: 200 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí.* Praha: Grada, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-5159-7.

SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly.* Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5092-7.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele.* Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2017. 168 s. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2. aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu.* Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W., ULRICH, M. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti.* Praha: Grada, 2014. 302 S. ISBN 978-80-247-5090-3.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Internetové zdroje

BARČÍK, T. Role externího kouče v procesu řízení talentů. *HR News* [online]. 2012 [cit. 2022-03-16] Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/role-externiho-kouce-v-procesu-rizeni-talentu-id-1537078>

BÁRTÍKOVÁ, J. První pohovor – personální agentura. *Získám dobrou práci* [online]. 2013 [cit. 2022-03-16] Dostupné z WWW: <https://www.ziskamdobroupraci.cz/prvni-pohovor-personalni-agentura/>

BOHUTÍNSKÁ, J. Dnes v kanclu, zítra v baru. Hybridní práce je přínosná, když vychytáte detaily. *Podnikatel.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-04-22] Dostupné z WWW: <https://www.podnikatel.cz/clanky/dnes-v-kanclu-zitra-v-baru-hybridni-prace-je-prinosna-kdyz-vychytate-detaily/>

ČÁBELKA, Š. Diverzita a inkluze ve firmách: zdravý trend nebo toxická módní vlna? *Blog.respekt.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-04-16] Dostupné z WWW: <https://cabelka.blog.respekt.cz/diverzita-a-inkluze-ve-firmach-zdravy-trend-nebo-toxicka-modni-vlna/>

DITTRICH, M. Pojem a podstata agenturního zaměstnávání. *Právní prostor* [online]. 2017 [cit. 2022-04-22] Dostupné z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/pojem-a-podstata-agenturniho-zamestnavani>

DOSTALÍKOVÁ, M. Jaký je rozdíl mezi personální a pracovní agenturou? *New Wave Service s.r.o.* [online]. 2016 [cit. 2022-03-17] Dostupné z WWW: <http://www.newwaveservice.cz/blog/2016/11/16/jaky-je-rozdil-mezi-personalni-a-pracovni-agenturou>

FARKAČOVÁ, L. Personální marketing - využití marketingových principů v personalistice. *Práce a mzda* [online]. 2021 [cit. 2022-04-17] Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/personalni-marketing-vyuziti-marketingovych-principu-v-personalistiche>

HÁJKOVÁ, K. Občas doma, občas v kanceláři: Je to výhoda? Hybridní práce člověka spíš unavuje. *Flowee s.r.o.* [online]. 2022 [cit. 2022-04-18] Dostupné z WWW: <https://www.flowee.cz/covid/9550-obcas-doma-obcas-v-kancelari-je-to-vyhoda-hybridni-prace-cloveka-spis-unavuje>

HELÁNOVÁ, V. Výhody personální agentury pro zaměstnance i firmy. *Státní správa* [online]. 2018 [cit. 2022-03-17] Dostupné z WWW: <https://statni-sprava.inform.cz/trh-prace/vyhody-personalni-agentury-pro-zamestnance-i-firmy/>

JUSKO, L. Jak probíhá pracovní pohovor. *Životopis-snadno* [online]. 2020 [cit. 2022-03-15] Dostupné z WWW: <https://www.zivotopis-snadno.cz/blog/jak-probiha-pracovni-pohovor/>

KADEŘÁBKOVÁ, M. Personální agentura: Vše, co o ní potřebujete vědět! *Orange Academy* [online]. 2021 [cit. 2022-03-17] Dostupné z WWW: <https://orangeacademy.cz/clanky/personalni-agentura/>

KALUSOVÁ, J. Hledáte práci? Prozradíme vám výhody a nevýhody práce pro pracovní agenturu. *Staffito* [online]. 2019 [cit. 2022-03-18] Dostupné z WWW: <https://staffito.com/news/21-pro-uchazece/378-hledate-praci-prozradime-vam-vyhody-a-nevyhody-prace-pro-pracovni-agenturu>

KMOŠEK, P. Co takhle založit si personální agenturu? *Petr Kmošek* [online]. 2017 [cit. 2022-04-22] Dostupné z WWW: <https://www.kmosek.com/co-takhle-zalozit-si-personalni-agenturu/>

KMOŠEK, P. 10 chyb v náborovém procesu, pohovoru a screeningu kandidátů. *Petr Kmošek* [online]. 2017 [cit. 2022-03-19] Dostupné z WWW: <https://www.kmosek.com/10-chyb-v-naborovem-procesu-pohovoru-a-screeningu-kandidatu/>

KOVALČIKOVÁ, M. Potřebují firmy v této době personální agenturu? LinkedIn.com [online]. 2017 [cit. 2022-04-24] Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/pot%C5%99ebuj%C3%AD-firmy-v-t%C3%A9to-dob%C4%9B-person%C3%A1ln%C3%AD-agenturu-maria-kovalcikova/?originalSubdomain=cz>

KUBEŠOVÁ, A. Jaká je role personálních agentur na trhu práce? *VimVic.cz* [online]. 2017 [cit. 2022-03-15] Dostupné z WWW: <https://www.vimvic.cz/clanek/jaka-je-role-personalnich-agentur-na-trhu-prace>

LANGEROVÁ, J. Jaké jsou pro podnikatele výhody a nevýhody outsourcingu? Tady je přehled. *Podnikatel.cz* [online]. 2019 [cit. 2022-03-18] Dostupné z WWW: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-jsou-pro-podnikatele-vyhody-a-nevyhody-outsourcingu-tady-je-prehled/>

MENŠÍK, T. Personální marketing vs Employer Branding. *MenSeek s.r.o.* [online]. 2021 [cit. 2022-03-18] Dostupné z WWW: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MÜLLEROVÁ, P. Diverzita na pracovišti a její výhody. *Active Radio a.s.* [online]. 2015 [cit. 2022-04-20] Dostupné z WWW: <https://www.profairplay.cz/diverzita-na-pracovisti-a-jeji-vyhody/>

NICOLETTI S., Budoucností je hybridní práce. *Hospodářská komora ČR* [online]. 2021 [cit. 2022-04-19] Dostupné z WWW: <https://komoraplus.cz/2021/12/07/budoucnosti-je-hybridni-prace/>

NULÍČKOVÁ, P. Co čekat, když dostanete pozvánku na pohovor? *Skupina ATOZ Retail* [online]. 2020 [cit. 2022-03-19] Dostupné z WWW: <https://www.zboziaprodej.cz/2020/08/31/petra-nulickova-co-cekat-kdyz-dostanete-pozvanku-na-pohovor/>

PETRŽILKOVÁ, K. 6 trendů, které ovládnou HR v roce 2022. *Novitim s.r.o.* [online]. 2022 [cit. 2022-04-19] Dostupné z WWW: <https://novitim.cz/%F0%9F%93%88-6-trendu-ktere-ovladnou-hr-v-roce-2022-%F0%9F%93%88/>

SONNENSCHNEINOVÁ, P. Outsourcing jako konkurenční výhoda. *Práce a mzda* [online]. 2018 [cit. 2022-04-19] Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/outsourcing-jako-konkurencni-vyhoda>

STÝBLO, J. Personální management a praxe jeho řízení ve 21. století. *Práce a mzda* [online]. 2016 [cit. 2022-03-19] Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/personalni-management-praxe-jeho-rizeni-ve-21-stoleti>

TEGZE, J. Recruitment v ČR - Agentury (část 1). *LinkedIn.cz* [online]. 2016 [cit. 2022-03-06] Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/recruitment-v-%C4%8Dr-agentury-%C4%8D%C3%A1st-1-jan-tegze/?trk=prof-post>

TVRDÁ, Z. Personální marketing v době temna. *MenSeek s.r.o.* [online]. 2021 [cit. 2022-03-18] Dostupné z WWW: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-v-dobe-temna/>

ZOJCESKA, A. Pros and Cons of Using Recruitment Agencies. In: *TalentLyft* [online]. 2018 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z WWW: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/230/pros-and-cons-of-usingrecruitment-agencies>

ŽATEČKOVÁ, Z. Agentury práce a jejich financování. *Nový start* [online]. 2016 [cit. 2022-03-17] Dostupné z WWW: <https://novystart.com/agentury-prace-a-jejich-financovani/>

GRAFTON RECRUITMENT S. R. O. O nás. Dostupné z WWW: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas>

MANPOWERGROUP. O ManpowerGroup. Dostupné z WWW: <https://www.manpowergroup.cz/o-manpowergroup/>

MBLUE CZECH, S.R.O. O nás. Dostupné z WWW: <https://mblue.cz/o-mblue/>

OTTIMA: O nás, 2021 [online]. Praha: OTTIMA, 2021 [cit. 2022-04-11]. 2021 Dostupné z WWW: <https://www.ottima.cz/vzdelavaci-a-poradenska-spolocnost>

OTTIMA: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, 2021 [online]. Praha: OTTIMA, 2021 [cit. 2022-04-11]. 2021 Dostupné z WWW: <https://www.ottima.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu>

OTTIMA: Vyhledávání a výběr zaměstnanců, 2021 [online]. Praha: OTTIMA, 2021 [cit. 2022-04-11]. 2021 Dostupné z WWW: <https://www.ottima.cz/vyhledavani-a-vyber-zamestnancu>

OTTIMA: Poradenství, 2021 [online]. Praha: OTTIMA, 2021 [cit. 2022-04-11]. 2021 Dostupné z WWW: <https://www.ottima.cz/poradenstvi>

PERSONÁLNÍAGENTURY.CZ. Randstad HR Solutions s.r.o. Dostupné z WWW: <https://www.personalniagentury.cz/agentura/randstad-hr-solutions-s-r-o/450>

PROFESIA.CZ. ADECCO spol.s r.o. Dostupné z WWW: <https://www.profesia.cz/prace/adecco/C9276>

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s ředitelkou Ottima, s.r.o.....	I
Příloha 2 Rozhovor s konzultantem (1) ve firmě Ottima, s.r.o.....	VI
Příloha 3 Rozhovor s konzultantem (2) ve firmě Ottima, s.r.o.....	XI
Příloha 4 Rozhovor s konzultantem (3) ve firmě Ottima, s.r.o.....	XV
Příloha 5 Dotazníkové šetření.....	XVII

Příloha 1 Rozhovor s ředitelkou Ottima, s.r.o

Tazatel: Tereza Miksová

Respondent: Barbora Krieglerová

Pozice respondenta: ředitelka společnosti, HR konzultant

Datum provedení rozhovoru: 5. 4. 2022

1) Jak probíhá počáteční rozhovor s klientem při zahájení spolupráce? Co je v této fázi podle vás nejdůležitější?

Já bych řekla, že vždy záleží na klientovi a na tom, jestli jsme s ním už v kontaktu. V našem případě je to často tak, že je získáváme na doporučení. Tudiž nějakou rámcovou představu o klientovi většinou máme. Pro začátek je ten rozhovor zaměřený hlavně na představy, získáme úvodní informace. Pak my jako agentura máme představu o klientovi díky informacím, které jsme si získali sami. S tím samozřejmě souvisí i to, že máme povědomí o tom, jaká je situace na pracovním trhu. V počátečním rozhovoru je pro nás důležité se dozvědět, kde se klient a jeho firma aktuálně nachází, co zrovna řeší, co je pro něj prioritou. Dále se musí ověřit, zda se v jeho problematice orientujeme. Vymezíme si taky to, čeho on chce dosáhnout, co by mělo být smyslem té naší spolupráce. Je to v podstatě takový napůl formální a napůl neformální rozhovor. Zároveň si myslím, že je na základě naší dlouholeté zkušenosti důležité, odhadnout, na jaké je aktuálně klient úrovni. Jde o to, že bychom neměli přijít s příliš komplikovaným nebo příliš sofistikovaným řešením. Je lepší začít od nějakého dílčího kroku, který je nejvíc urgentní a nejvíc hoří. Pak až můžeme postupně tu spolupráci rozvíjet. Důležité je se shodnout na tom, jaká je situace, jaká je „letová hladina“, jak já říkám. Až potom můžeme připravovat nějaký plán spolupráce. Ta prvotní schůzka je tedy primárně o naslouchání a poznání obou stran. Ještě bych dodala, že více je to o tom pochopení klienta než o prezentaci nás jako firmy. Je to zkrátka více o klientovi a my ukazujeme naši odbornost tím, že se ptáme na správné otázky a pružně reagujeme. Až ta následující schůzka je spíše o pochopení Ottimy a naší činnosti. Při druhém setkání zpravidla připravujeme návrh řešení, popíšeme obecně, jak spolupráce bude probíhat, a vytvoříme nabídku.

2) Jaké metody při vyhledávání zaměstnanců využíváte a které z nich považujete za nejefektivnější?

Já bych řekla že při vyhledávání hodně záleží na segmentu. Myslím si, že konkrétně k nám se dostávají klienti, u kterých je těžké najít člověka na danou pozici vlastními silami. Pokud to není malý klient, který vůbec nemá personální oddělení, pak samozřejmě zadává i inzerci. Je to tak, že zpravidla vyzkouší sílu inzerce a zjišťuje možnosti přes své kontakty. Je to většinou cesta, kterou se zkusilo jít, ale nepodařilo se dosáhnout cíle. Následně se tedy obrací na některou z personálních agentur. V ten moment se díváme do profesních sítí, hlavně tedy na LinkedIn, Facebook a na weby firem, které působí v daném oboru. Disponujeme i velkou spoustou kontaktů, takže se ptáme i přes doporučení, nebo čerpáme z vlastní interní databáze. Myslím si, že nejefektivnější metodou pro vyhledávání těch správných zaměstnanců je v současné době určitě LinkedIn. My hledáme pozice, které jsou na LinkedInu i na jiných sociálních sítích poměrně dobře dohledatelné. Dostáváme se k nim skrz cílené oslovení, které napřímo posíláme vhodnému kandidátovi a snažíme se v něm vzbudit zájem o pracovní příležitost.

3) Jak formulovat přímé oslovení kandidáta, abyste vzbudili jeho zájem?

Myslím si, že je jednoznačně důležité, aby to přímé oslovení vzbudilo v kandidátovi zájem dozvědět se více informací a pokračovat v komunikaci. Podle mě by rozhodně mělo zaznít to, že se jedná o příležitost. Měli bychom zkusit vyslat signál, že jsme opravdu četli jeho profesní profil, a že neoslovujeme univerzální zprávou několik kandidátů najednou. Důležité je také zmínit, kterých pracovních zkušeností jsme si v jeho kariéře všimli, a na to navazující zkušenosti, které bychom naopak mohli nabídnout k získání. Poté musíme vypíchnout nějakou hlavní věc, čím by ho ta příležitost mohla oslovit. Měli bychom mu ukázat důvod, v čem by pro něj naše nabídka mohla být zajímavá a proč by se měl chtít dozvědět více informací. Naším hlavním cílem je tedy přimět kandidáta k telefonátu a vytvořit s ním prvotní vztah. Podle mých zkušeností je určitě vhodnější si nejprve s kandidátem zavolat, než mu posíláme popis pozice a sdělujeme firmu klienta. Všechno by mělo nejdřív zaznít v telefonu. Myslím si, že je to tím osobním přístupem nás konzultantů, který dokážeme navodit při rozhovoru. Popis pozice je zpravidla zkrácený a nemusí kandidáta na první pohled dostatečně zaujmout. Takže za mě je určitě cílem dostat kandidáta co nejdříve k telefonnímu pohovoru, byť jen nezávaznému a informačnímu.

4) Co je podle vás při komunikaci s kandidáty a klienty klíčové?

Já osobně s kandidáty vždy komunikuji velmi intuitivně, otevřeně a hlavně lidsky. Funguje to tak, že vždy dodržuji termíny, které jsme si předem dohodli, to je asi v obou případech to nejdůležitější. Dále si myslím, že je vhodné mluvit vždy mile a osobně, ale ne až moc osobně. Vždy se také snažím informace sdělovat férově tak, jak skutečně jsou, nic nezatajuji ani nezkracuji. Předem zmiňuji samozřejmě i rizika. V opačném případě by se totiž stejně jednalo o oboustrannou ztrátu času a k ničemu by to nevedlo. Takhle si myslím, že to funguje nejlépe. Dále bych řekla, že je také důležitá podpora pro jednání. Konzultant by měl být schopný kandidáta podpořit. Musí mu pomoci s tím, jak se připravit na osobní pohovor u klienta, a říct mu, co může zhruba očekávat. Měli bychom ho směřovat tak, aby měl samozřejmě šanci uspět.

5) Lze cílené oslovení aplikovat na všechny typy pozic/odvětví?

Myslím si, že přímé oslovení lze použít na všechny typy pozic. My teda všechny typy pozic zpravidla neoslovujeme, ale rozdíl bude určitě v té formě oslovení. Například kdybychom hledali třeba dělníky, tak asi existují i cesty, jak dokážeme napřímo oslovit třeba dělníky z vedlejší fabriky. Ale asi by to vyvolalo válku mezi zaměstnavateli. Jsou tu nějaké dohody, že se určité věci nedělají. Umím si představit, že cíleně lze oslovit kandidáty na jakékoliv pozice. Nicméně si myslím, že se častěji využívá na pozice se specializací nebo manažerskou zkušeností. V podstatě jde ale o nástroj, který jde použít na všechny typy pozic nehledě na odvětví. I kdybychom například hledali pokladní a museli bychom obcházet konkurenční obchody, také by se tu jednalo o přímé oslovení. Je tu ale potřeba brát v potaz nějaké hranice slušnosti, za které by se jít nemělo. Někdy jsou zaměstnavatelé třeba i v nějakých krajských spolcích a mají určité dohody. Třeba výrobní firmy v rámci regionu mohou mezi sebou mít i nastavená pravidla, že si třeba nepřetahují zaměstnance a tak dále. Můžu uvést i nepříjemnou zkušenost, kterou jsem slyšela od jedné nejmenované firmy. Tato firma kdysi dovezla pracovníky z Ukrajiny, zařídila jim pracovní povolení a před úřadem práce stáli hunteři z jiných firem a snažili se je nalákat do jiných fabrik. To jsem trochu odbočila, ale myslím si, že co se týče cíleného oslovení, určitě je třeba zmínit tyto hranice.

6) Liší se nějak průběh výběrového řízení podle pozice či odvětví?

Myslím si, že průběh toho výběrového řízení se určitě liší podle dané pozice. Čím je firma sofistikovanější a pozice odpovědnější, musí se k výběrovému řízení logicky vyjádřit více osob, a tudíž probíhá i více kol pohovorů. Jsou třeba firmy, které realizují i šestikolové pohovory. Důvodem je to, že daný kandidát musí projít přes HR oddělení, poté přes přímého nadřízeného, pak Českou republikou, poté regionálním vedením, až pak se vyjednává cenový kontrakt a jeho podmínky. Navíc se kandidáti mohou také nechat psychologicky a osobnostně testovat. Jsou tedy i varianty, které jsou takto dlouhé. Řekla bych, že s růstem pozice týkající se práce s lidmi narůstá i váha požadavků na osobnostní rysy člověka. Potom tedy hraje více rolí i ta osobnostní diagnostika. Podle mých zkušeností můžu říct, že běžně se ve většině případech realizují 3 kola pohovoru. První kolo probíhá ve formě rozhovoru, ve druhém se ověřují dovednosti a v tom posledním se zpravidla rozhoduje o přijetí a vyjednávají se podmínky. Takto to alespoň chodí v menších až středních firmách. Řekla bych, že čím je firma blíže k reálnému výkonu, tím více ta výběrová řízení zkracuje. Například pokud se nabírají projektanti nebo pozemní stavitelé, tak jde pouze o to, aby člověk začal pracovat, a ukázalo se, zda bude mít pro firmu přínos či ne. V těchto případech jdou firmy trochu do rizika, protože věří, že pracovník o svých dovednostech mluví pravdivě. Na druhou stranu je to ale nejrychlejší a neúčinnější prostředek výběru.

7) Jak hodnotíte přínos osobnostních testů jako součást výběrového řízení?

Tady bych se asi zaměřila na hodně vysoké pozice s výrazně vyššími požadavky na osobnost člověka. Ten test vlastně ukazuje, jaké má kandidát motivy, hodnoty, a co jsou jeho preference. Je určitě potřeba, aby to bylo v souladu s firmou a s nastavení pracovní role. Pokud to tak nebude, ten daný člověk tam dlouhodobě spíše nezapadne, nebo se to nebude potkávat s pracovním týmem. To si myslím, že je velmi důležitý rys, že je potřeba, aby se to potkalo na obou stranách. Jde o to, že za běžného rozhovoru se takové věci téměř nikdy nepoznají. Další plus v testech určitě vidím v tom, že během běžného rozhovoru se s kandidátem nedostaneme do rizikových a kritických situací. Osobnostní testy právě tyto situace umí nasimulovat a dokáže se odhadnout, jakou tendenci bude testovaný mít. Ukazuje se i to, jaký bude pravděpodobně jeho postup řešení dané krize nebo náročné situace. Podle výsledků je důležité posoudit, zda to pracovní tým i firma unese. Případně se určitě dají vhodně použít i ve zkušební době. Zkušební doba je vždycky zátěž pro obě strany. Musí se postupovat tak, že když najednou člověk začne reagovat určitým nežádoucím způsobem, tak je potřeba mu podat pomocnou ruku. Je důležité si v klidu říct, co se děje, a vyjasnit si, jak budeme dále jednat. Obecně si myslím, že testy jsou důležitým nástrojem pro ošetření rizik a vyhraněnost dané osobnosti. Na druhou stranu tyto testy napomáhají také odhalovat dary, nadání a talent daného člověka. Někdy právě kandidáti své plusy ani nezmiňují, protože je považují za automatické. V tom osobnostním testu právě lépe vyniknou a je dobré jim je připomenout. Mohou se pak o ně lépe opřít a ujistit se, že jsou v souladu s jejich pracovní rolí. Toto zpravidla slouží i jako palivo, které pracovníkovi může pomoci uspět. Máme k dispozici i sadu testů, které umí ukázat také to, jaký způsob komunikace ve vedení i organizace práce ten člověk bude preferovat, nebo jaký on bude šéf. Tyto výsledky pak velmi pomáhají při nalodění do pracovního týmu. Dále pracujeme i s odbornými testy. Ty zase ukazují, jaké jsou například jeho dary v prodejních nebo manažerských schopnostech, přesnosti, analytice i přesvědčivosti. Zkrátka pokud je to pro danou roli klíčové, musíme se podívat, kde ty dary jsou, a zaměřit se na ně.

8) V čem vidíte výhody/nevýhody využití outsourcingu pro firmy? Pro jaké firmy je tato služba vhodná?

Myslím si, že výhoda outsourcingu se může projevit v různých momentech života té firmy. Někdy je třeba období, kdy je potřeba nabrat najednou více lidí. Pak nastane období určité stabilizace, kdy je outsourcing potřeba méně. Jde tedy o takové navýšení kapacity v nějaké konkrétní personální odbornosti, která po čase vymizí. Když by se ten člověk měl nalodit do toho interního týmu, tak to vlastně nedává úplně smysl. Výhodou je tedy za mě určitě navýšení kapacity krátkodobé odbornosti. Dále vidím i plus v tom, že pro outsourcing je zadaná přesně ta agenda, aby celý proces velmi konkrétně směřoval k výsledku, což výrazně spoří čas. Kdežto interní člověk má své agendy hodně a někdy mu do toho řešení mohou skákat jiná témata, která ho od daného úkolu odklání. Tady outsourcing hodně pomáhá tomu, že jednotlivé kroky proběhnou ve stanoveném termínu a v patřičné vážnosti. Pak si myslím, že outsourcing řeší situaci, že nutně ta firma nepotřebuje člověka na celý úvazek. Stačí jí pár hodin v měsíci, nebo práce dvakrát do roka v nějakém období. Tudíž jim vychází lépe, když mají dlouhodobého partnera pro činnost outsourcingu. Pravidelně tak využívají agenturu v těchto skocích. Někdy se stává, že firmám také chybí odbornost. Třeba je tam HR marketing a ta firma pro jiné věci marketing nutně tolik nevyužívá, moc neví, jak v tom chodit. Tak si vlastně nakoupí nějakou dílčí kapacitu a s ní i odbornost. Získá tak dalšího partnera pro spolupráci. Zároveň je to pro firmy i řešení, kdy oni sami nemají schválené pozice v headcountu. U ekonomiky firmy se řeší poměr ekonomických výsledků firmy a personálních nákladů. A oni mají třeba zarámované, v jakých číslech se musí držet. Tím, že to ale předávají externí agentuře formou fakturace, a ještě k tomu v dílčích nárazech, tak si nezhorší výsledky. To je také jeden z důvodů, proč se outsourcing dělá. Jde o to, že firma potom vykazuje jenom ty pozice spojené s tím core byznysem té jejich činnosti. Takže třeba u stavební firmy jsou to stavaři a firmy spojené přímo se stavaři. Kdežto personální spadá do back-office nákladů a ty jsou kontrolovány. Musí být v určitém poměru versus ty náklady, které vydělávají. Plusem je pro firmy také to, že náklady na outsourcing nejsou pravidelné, nejsou tedy fixní. Potencionální nevýhodou toho outsourcingu je, že cenné knowhow nutně nezůstává ve firmě. Řekla bych, že třeba výhodou Ottimy je to, že nemáme problém naučit lidi nové dovednosti, předávat získané informace dál. Když se najde někdo, kdo se toho zaučení chopí, tak se to dá předat. Jde o takovou službu namíru.

Na to, pro jaké firmy je outsourcing vhodný, nemám žádná statistická data. Můžu se ale zaměřit na firmy, které mají od 25 do 100 zaměstnanců. Tato firma má pracovníci, která zpracovává mzdovou agendu, mzdové podklady, vystavuje inzeráty a zve kandidáty na pohovory za přítomnosti nadřízeného oddělení. Jsou situace, kdy to ale nestačí. V momentě, kdy firma nemá svého recruitera nebo talent sourcera, někoho, kdo se tomu dlouhodobě věnuje, tak si myslím, že je dobré externích služeb využít. Podle mě je fajn, když je ve firmě jasný transparentní majitel a agentura, která outsourcuje ty služby, má možnost mluvit s těmi, kteří do těch týmů doopravdy hledají. Myslím si, že využití personální agentury naopak není úplně vhodné pro firmy, které mají velké personální oddělení. Tyto firmy zpravidla nedovolí kontakt s přímým nadřízeným, protože se tím snižuje úspěšnost nábora. V ten moment, kdy pouze posílá životopisy a prezentuje kandidáta někdo jiný, tak se těžko trefuje. Dále si myslím, že to není vhodné pro firmy, které nejsou ochotné si udělat čas na pohovor s kandidátem. Mají natolik plně diáře, že si nenechají najít lidi do týmu právě kvůli tomu, že se s nimi nemají kdy potkat. Jednou se mi například stalo, že jsem našla vhodného kandidáta, ale klient mi sdělil, že se s ním má čas sejit až za tři týdny. To samozřejmě nikdy nefunguje. Také si myslím, že je ze strany klienta potřeba si uvědomit, v jaké je platové hranici, a zda se spolupráce s personální agenturou vůbec vyplatí. Co se financí týče stává se, že i platové podmínky pro zaměstnance jsou ze strany klienta nabízeny pod mediánem trhu. Agentura je pak omezena nejen úzkou specializací, lokalitou, ale i platovým ohodnocením, na které se těžko lákají kandidáti.

Nedokáže zkrátka přetáhnout člověka na pracovní místo, které není pro osloveného výhodné. To ani externí služba nezvládne. Je potřeba nastavit realistické podmínky v souladu s trhem, bez toho to nepůjde.

9) Jaké další služby kromě vyhledávání zaměstnanců nabízíte svým klientům?

Kromě cíleného vyhledávání kandidátů se Ottima zabývá například i kariérovým poradenstvím. Toto poradenství se týká lidí, kteří aktuálně hledají práci anebo zvažují jiné profesní cesty. Je totiž běžné, že lidé během svého života tyto kariéerní cesty často mění, a to třeba i několikrát. Záleží na životních etapách, jako je například mateřská dovolená nebo třeba přechod z korporátní společnosti. Dále nabízíme i speciální kurzy, které napomáhají k lepší orientaci na trhu práce. Mají za úkol poradit, jak vytvořit životopis či profil na LinkedInu nebo třeba jak se připravit na pracovní pohovor. Na straně zaměstnavatelů zase radíme s tím, jak vybírat a hledat zaměstnance, na co se jich ptát a co zkoumat. Potom máme také celý balíček vzdělávacích aktivit pro profesní a manažerský rozvoj ve firmách. Tam vlastněme ucelené vzdělávací programy na rozvoj těchto manažerských dovedností. Je to vlastně i tím, že jsme primárně vzdělávací společnost, ale stále se jedná o práci se zaměstnanci či kandidáty.

10) Co vás na práci recruitera nejvíce baví? Podělíte se o zajímavou zkušenost z náborem zaměstnanců?

Mě celkově nejvíce baví objevovat profesní cesty lidí a zkoumat, jací lidé jsou. Vždycky mě zajímá, co všechno umí a kterým směrem chtějí jít. Líbí se mi to rozpoznání od prvotního kontaktu do poznání toho člověka jako osobnosti. Největší satisfakcí a zároveň i radostí pro mě je, když jsem přesvědčena, že daný člověk našel místo, kde se dobře cítí a kde mu to prospívá. Na druhé straně je pro mě úspěch vidět, když se i firmě moc uleví tím, že obsadila volnou pozici. Ta spokojenost obou stran je pro mě osobně neskutečně naplňující pocit. Zaměstnání je velká součást lidského života. Proto považuji za hodně důležité, že ti lidé, pokavaď to jenom trochu jde, dělají práci, ve které se jim daří a která je baví. To pro mě znamená asi nejvíc. To je přesně důvod, proč mám nábor zaměstnanců tak ráda. Kromě toho mě baví i poznávat tu pestrost lidí, každý je totiž úplně jiný. Další zajímavou částí je pro mě i porovnávání životopisů se skutečnou osobní prezentací kandidátů, to je někdy opravdu až fascinující. Stává se, že kandidát působí jinak na pohovoru u nás v personální agentuře a zcela jinak potom u klienta jakožto u větší autority. Musím říct, že tyto rozdíly ve mně osobně vychovávají takovou pokoru v tom, abych neměla k lidem předsudky.

Příloha 2 Rozhovor s konzultantem (1) ve firmě Ottima, s.r.o

Tazatel: Tereza Miksová

Respondent: Lenka Urbanová

Pozice respondenta: project HR manager

Datum provedení rozhovoru: 5. 4. 2022

1) Jak probíhá počáteční rozhovor s klientem při zahájení spolupráce? Co je v této fázi podle vás nejdůležitější?

Nejdůležitější je jednoznačně pochopit toho daného klienta, jeho firmu, prostředí a lidi. Musíme prostě rozumět tomu, co přesně potřebuje, kde je kámen úrazu. Ten počáteční rozhovor s klientem zahrnuje kompletní a detailní popsání dané firmy. Myslím si, že nejde ani o to představit sebe, nás jako agenturu. Klíčové je spíše zeptat se na ty největší detaily o klientovi a jeho zaměstnancích. Například proč lidé odcházejí, jaká je jejich věková struktura, vzdělání, složení týmu, jací jsou šéfové, jaká vychází osobnostní diagnostika zaměstnanců. Zeptat se můžeme i na to, zda vůbec něco takového, jako je osobnostní testování, znají. V tenhle moment se většinou okamžitě pozná, jestli může nastat důvěra z obou stran, nebo ne. Protože když tam ta důvěra není a informace ta agentura nezíská, tak nikdy tu službu neudělá dobře. Když má k dispozici jen část informací, není šance dosadit toho správného člověka, aspoň za sebe to tak můžu říct. Klíčové je určitě být maximálně transparentní, ze strany naší, ale i ze strany klienta.

2) Jaké metody při vyhledávání zaměstnanců využíváte a které z nich považujete za nejefektivnější?

Já si myslím, že metod vyhledávání zaměstnanců je poměrně dost, vždy ale záleží konkrétně na pozici, která se hledá. Já bych řekla, že úplně nejlepší je vždycky doporučení, bez ohledu na pozici. Například elektromontéři, které hledám pravidelně, se mezi sebou většinou znají a vědí o sobě. Stejně tak lidé z marketingu, šéfové firem nebo ředitelé, ti se znají také. Tudiž vždycky je nejlepší, když to jde, vzít doporučení. Pokud na doporučení nikdo není a pozice je pro hledání složitá, zveřejníme inzerci, například na portály jako Jobs.cz nebo Práce za rohem, ty používáme nejčastěji. Nejlepší je podle mě ale hledat cíleně a oslovovat napřímo, to děláme spíše než inzerce. Podle profilu si celkem jednoduše můžu najít člověka, kterého zrovna potřebuji. Nejčastěji samozřejmě na LinkedInu, který je k tomu i určen. Vyhledávání přes sociální síť, jako jsou Facebook nebo Instagram, je náročnější kvůli tomu, že nezacílím na kontakt, který přesně hledám. Potom se mohu dostat k profilům, které požadavkům zcela neodpovídají, a to nechci.

3) Jak formulovat přímé oslovení kandidáta, abyste vzbudili jeho zájem?

Já bych řekla, že je opravdu zásadní oslovit člověka přímo na konkrétní pozici, nelákat ho na zajímavé nicneříkající nabídky, to většinou moc nefunguje. Také si myslím, že je důležité ve zprávě zmínit i to, čím si daný člověk v pracovní kariéře prošel, co zažil. Vždy se kandidáta snažím nalákat na nějakou výzvu a zároveň zmiňuji i spojitost s jeho pracovní historií. Například když vidím, že doposud pracoval na některé nižší pozici, tak ho nalákám na vyšší pozici v tom stejném oboru. To mám vyzkoušené, že většinou zaujme, a v kandidátovi tak vzbudím zájem. Protože nevíme, jaké přesné představy daný člověk má, někdy nemusíme lákat na konkrétní pozici. Můžeme naopak nabídnout vícero pozic, předat širší informace. Na základě telefonátu se pak zpravidla upřesní, co kandidát hledá a kde by se rád viděl.

Může pak vícero nabídek porovnat a společně si ujasníme, pro kterou z nich by se hodil nejlépe. Abych to tedy shrnula, myslím si, že oslovovací zpráva by měla být co nejvíce osobní. Musíme dát najevo, že jsme si kompletně přečetli kandidátův profil nebo životopis a přesně víme, proč ho oslovujeme a proč by se právě on na novou pracovní pozici hodil.

4) Co je podle vás při komunikaci s kandidáty a klienty klíčové?

Já si myslím, že klíčové jsou při komunikaci s klienty i kandidáty stejné věci. Důležité je hlavně dodržování časového harmonogramu, který si nastavíme. Vždy musím dodržet všechno, co slíbím. Pokud kandidátovi řeknu, že mu do týdne pošlu pracovní nabídku, tak ji opravdu pošlu. Stejně tak když slíbím, že zítra pošlu popis pracovní pozice, musím ho poslat zítra, ať se děje, co se děje. To samé platí i u klienta. Obě strany musí vždy vědět, co přijde, a musí být maximálně informovaní. Jakmile tam ta informovanost není, tak se automaticky udupává důvěra. Je pak výrazně těžší kandidáta přimět k pracovní změně anebo k nástupu. Například když bude klient 3 měsíce mlčet a pak si vzpomene, že má kontaktovat kandidáta, tak to není úplně ideální. Nejdůležitější je prostě komunikace, otevřenost a férovost. Nikdy se nesmí lhát. Pracovní trh je strašně malý a vše se vždy vrátí zpátky. Upřímnost z naší strany je automatická. Pokud zrovna nemáme pracovní pozici, kterou můžeme nabídnout, tak ji prostě nemáme, a řekneme to. Víme, že ji třeba mít budeme, ale teď bohužel ne. V žádném případě neříkám, že máme 10 otevřených pozic a musíme se s kandidátem potkat, to k ničemu nevede. Lež zkrátka vždycky člověka doběhne, v životě i v práci. Za mě je tedy určitě důležité dodržovat harmonogram, pružně komunikovat a hrát fěr.

5) Lze cílené oslovení aplikovat na všechny typy pozic/odvětví?

Myslím si, že cílené oslovení na všechny typy pozic aplikovat spíše nelze. Jde o to, že je spousta lidí, kteří na sociálních sítích dohledatelní vůbec nejsou. Takže spíše ne. Řekla bych, že logicky se určitě lépe hledají mladší ročníky a pozice středního managementu a výš. Co se týče odvětví, tak tam určitě rozdíly jsou. Například IT pozice se, z logiky věci, dohledávají úplně nejlépe. Podle mě je v dnešní době na sociálních sítích více lidí z těch technických oborů. Na druhou stranu třeba lidé z výroby na sociálních sítích většinou vůbec nejsou. Minimálně je tam také farmacie. Lékaři téměř vůbec. Takže určitě oborově se liší výskyt lidí na sociálních sítích, z toho teda vyplývá, že pouze někteří z nich se dají cíleně oslovit. Překvapilo mě třeba, že například pozice elektromontéra je na LinkedInu docela dobře vyhledatelná, to jsem předtím netušila. Pokud lidé dohledatelní jsou, potom se cílené oslovení dá aplikovat na kohokoliv. Musím se k němu však nejprve dostat.

6) Liší se nějak průběh výběrového řízení podle pozice či odvětví?

Já bych řekla, že se průběh výběrového řízení jednoznačně liší podle pozice. Uvedu konkrétní situaci. Například opět kandidáty na pozici elektromontéra nebudu vybírat tak pečlivě jako třeba generálního ředitele, to je logické. Stoprocentně jsou tam rozdíly mezi počtem pohovorů. Existují třeba několikakolové pohovory, nebo je jejich průběh odlišně uspořádaný. Někdy se třeba nejdříve testuje osobnost, pak probíhá pohovor. Někde se začíná pohovorem a až poté se testuje. Různá jsou i složení těch samotných testů pro jednotlivé pozice. Největší rozdíly jsou ale, jak už jsem zmínila, v počtu kol pohovoru. Například nyní hledáme kandidáta na pozici vedoucí pobočky. Pokud vybírám šéfa pro 30členný tým včetně odpovědnosti za rozpočty, tak je určitě potřeba, krom ověření referencí a zjištění toho, jestli se vůbec chceme potkávat, provést detailní analýzu. Analýza musí být výrazně širší než třeba u toho elektromontéra.

Pak tedy probíhají dvoukolové pohovory, nejdříve se mnou, poté s jednatelem firmy, a pak přichází na řadu velká psychodiagnostika a assessment centrum. Pokud vše dobře běží, proces výběrového řízení trvá přibližně měsíc a půl. Celý průběh se tedy liší hlavně odpovědností, tím, co ten člověk musí na té dané pozici umět. Třeba u tohoto šéfa musí zvládnout vést tým, takže to samozřejmě nesmí být velký cholerik nebo blázen, aby lidi v týmu netrápil. Na druhou stranu také nesmí být příliš měkký, to se často stává u stavbyvedoucích. Nesmí se nechat převálcovat lidmi na nižších pozicích. Kromě odpovědnosti se prověřuje i technická znalost. Když zůstaneme u dopravního stavitelství, kandidát musí třeba chápat principy stavby silnic a okolí, včetně časového harmonogramu. Pojí se s tím i finanční gramotnost, tento člověk je zodpovědný i za ekonomické řízení. Musí si umět spočítat základy, znát rozvahu a chápat složení mezd. U těchto pozic je tedy průběh náboru často velmi složitý.

7) Jak hodnotíte přínos osobnostních testů jako součást výběrového řízení?

Já si myslím, že přínos testů při výběrovém řízení je určitě velký. Na druhou stranu bych řekla, že důležitý není jenom samotný výsledek, ale i přístup k testům a samotnému testování. Vždycky prvně hodnotím, jestli ten kandidát je ochoten se nechat otestovat, jestli je otevřený, nesnaží se spekulovat a je schopen si z toho vzít i zpětnou vazbu pro sebe. A to bez ohledu na to, o jakou pozici se uchází nebo v jakém je výběrovém řízení. Můžu říct, že se mi ještě nikdy nestalo, že by mi kandidát řekl, že testy naprosto neodpovídají tomu, jakou má osobnost. Myslím si, že těch testů na pracovním trhu je velké množství a několik druhů. Pokud výsledek testů kandidáta nevyjde tak, jak bychom si představovali, otevíráme otázku, proč tomu tak je. Například se ptáme, proč chce daný uchazeč vést tým, když ani nemá ambice být manažerem nebo vedoucím týmu. Dostáváme se tedy do rozporu. Člověk, který tu ambici třeba nemá, v testech se ukáže, že schopnost je opravdu nulová, nikdy nebude šéf s přirozenou autoritou. V takovém případě toho člověka na danou pozici nebudu tlačit, neobsadím ho. Například můžeme pouze uzpůsobit pozici tak, aby se na ni více hodil a byl spokojený. Výsledky testů určitě nepovažuji za doplňující informaci k profilu, opravdu se jimi pečlivě zabývám a jednám podle nich v dalších krocích výběrového řízení.

8) V čem vidíte výhody/nevýhody využití outsourcingu pro firmy? Pro jaké firmy je tato služba vhodná?

Většina firem ve středních velikostech nemá své vlastní personální oddělení. Dále také neznají trendy, které na trhu jsou, ani se jimi nezabývají. Například my jako Ottima jsme v outsourcingu profilovaní a známe okolnosti i možnosti náboru mnohem více než firmy, které se jím nezabývají. Je to úplně stejné, jako kdyby automechanik, který dělá škodovku, najednou montoval Porsche. Podle mě je určitě lepší se obrátit na odborníky než zbytečně utrácet jenom za inzerci na internetu. Zároveň naší další velkou výhodou je i to, že máme mezioborové srovnání. Můžeme také přinést knowhow i v tom oboru, jak to dělat jinak a lépe než ostatní. Nejde tady jen o personalistiku, je to také o marketingu a budování brandu firmy. V podstatě ta naše služba představuje takový balíček, který zajistí to, že firma nějak působí navenek. Většinou to organizace příliš neřeší. Když se zaměřím na nevýhody, první mě určitě napadá fakt, že jsme stále externí. To znamená, že je dobré, pokud máme uvnitř nějakého interního člověka, který nám alespoň s některými podklady pomáhá. U řady klientů je to tak, že mám 20 lidí z firmy a musím si se všema volat. A to je docela utrpení, musím říct. To samozřejmě otravuje je samotné i mě, a hlavně to prodlužuje samotný proces náboru. Kdyby člověk seděl uvnitř firmy a věnoval se té dané agendě, tak by to bylo výrazně rychlejší a flexibilnější. A to nejenom v tom čase, ale i v té komunikaci a otevřenosti.

Musí to však být člověk fundovaný. Není to tak, že bychom posadili na pozici back-office slečnu, která objednává kancelářské potřeby, a najednou má dělat HR manažera. To je samozřejmě úplně někde jinde. V tomto případě je tedy lepší outsourcovat zvenku. HR není jen o mzdách a tvrdé personalistice pracovních smluv. Je to spíše o té „měkké“ části okolo, o povídání si s lidmi, pochopení toho, co je na pozici baví či nebaví, co je trápí. Důležité je i strategické uvažování. Například je třeba přemýšlet v čase o zaměstnancích, o jejich budoucích potřebách. Do této pozice se musí zkrátka dozrát. V dnešní době již personalistika není taková jako dříve. Je spojená i s HR marketingem, kdy je třeba například získávat fotky týmu pro web a sociální sítě, obíhat zaměstnance a zajišťovat materiál pro sdílení. Jakožto externí pracovník si musím veškeré informace zjišťovat sama.

Co se druhé části otázky týče, tak si myslím že využití outsourcingu je vhodné pro firmy, které nemají své HR oddělení, leckdy ani marketing. Řekla bych také, že by mělo jít i o firmy zhruba do 80 zaměstnanců. Ta hranice kolem sto lidí se už poměrně dost láme a vyplatí se mít svého interního HR pracovníka. Na odvětví firmy ani tolik nezáleží, jde opravdu spíše o počet zaměstnanců. I lidé ve výrobě či farmacii nebo kdekoliv jinde potřebují neustálou péči uzpůsobenou jejich oboru. Například elektromontéři potřebují něco jiného než například lékárníci. Od toho by tam měl být ten personalista, který jejich potřeby pochopí, a začne s nimi pracovat. Myslím si, že i finančně se firmám nad 80 zaměstnanců vyplatí interní HR pracovník. Ottima je externí a upřímně je pro nás poměrně složité pracovat s klienty, kteří mají ve firmě okolo 100 lidí a více.

9) Jaké další služby kromě vyhledávání zaměstnanců nabízíte svým klientům?

Ono jde vlastně o celkovou službu od začátku až do konce, kterou svým klientům nabízíme. Poskytujeme služby od vyhledávání až po samotný onboarding neboli nalodění kandidáta, a s tím spojené činnosti. Dále nastavujeme legislativní kroky, pomáháme vytvářet kariérní plány nebo zajišťujeme talentové programy a vzdělávání zaměstnanců. Hlavní službou je samozřejmě pak outsourcing. Dokážeme ten proces pojmout od počátečního příchodu člověka do firmy až po moment, kdy se s ním loučíme. Kvůli tomu, jaká byla v posledních letech doba a docházelo výrazně častěji k odchodům zaměstnanců z firem, tak ten outsourcing je také jedna z možností, jak lidem pomoci. Nelze je vyhodit a nechat je být. Jde o takový uzavřený cyklus, kdy my s člověkem ukončíme pracovní spolupráci, ale nabídneme mu pomoc v rámci personální agentury. Pomáháme mu, aby našel novou práci a v podstatě se opět vracíme na začátek.

10) Co vás na práci recruitera nejvíce baví? Podělíte se o zajímavou zkušenost z náborem zaměstnanců?

Tak mě osobně na práci recruitera nejvíce baví obchod. Naplňuje mě to strategické plánování a obchodování, jednoznačně. Ráda si „hrají“ s tím, kdy má co přijít ve kterou správnou dobu. V podstatě jde o takové nastavování procesů u toho klienta. Samozřejmě je pro mě i velkou radostí, když vidím, že moje činnost měla smysl. Když vidím a slyším, že člověk, kterého jsme do firmy našeho klienta našli, je spokojený. Jsem ráda, že například u dlouholetých klientů pracují lidé, které jsme dosadili, třeba déle než 3 roky a stále je to baví. Pokud vidím, že třičtvrté zaměstnanců ve firmě prošlo našima rukama, to je samozřejmě krásné. Je zkrátka poznat, že to děláme dobře. Aníž bychom byli přímo pochváleni klientem, tak výsledky jsou patrné na první pohled.

A co týče zajímavé zkušenosti z náborem, můžu vybrat například jednu poměrně negativní. Není to tak úplně zkušenost, jako spíše ponaučení z předchozích zkušeností.

Dnes už vím, že není dobré, aby mladá recruiterka byla sama v kanceláři, když přijde kandidát na osobní pohovor. Lidé, se kterými pracujeme jsou opravdu různí a nelze vědět, co od nich očekávat. Stalo se nám, že do Ottimy přišel pán, který byl opravdu vulgární a došlo to tak daleko, že na nás křičel kvůli osobnostním testům. Tudiž je vždycky potřeba, aby v kanceláři byly minimálně dvě recruiterky. Například nedávno tu byl kandidát u kolegyně Gábi na ranní testování. I když jsem věděla, že pán je normální, chytrý a slušný architekt, stejně jsem radši přišla. Nikdy totiž nemůžu vědět, co nastane. Kandidáti jsou hodně nepředvídatelní, stačí jen špatná nálada a může dojít k něčemu velmi nepříjemnému. Přece jenom lidi plně neznáme a do hlavy jim také nevidíme.

Příloha 3 Rozhovor s konzultantem (2) ve firmě Ottima, s.r.o

Tazatel: Tereza Miksová

Respondent: Gabriela Fiedler

Pozice respondenta: recruitment consultant / HR project coordinator

Datum provedení rozhovoru: 5. 4. 2022

1) Jak probíhá počáteční rozhovor s klientem při zahájení spolupráce? Co je v této fázi podle vás nejdůležitější?

Prvotně klient s poptávkou po spolupráci osloví ředitelku Ottimy, Báru. Tuto zkušenost přímo tedy nemám, nebo si ji teď nevybavím. Následně pak další informace ohledně projektů přebírám já. Jinak té počáteční schůzky s klientem jsem se samozřejmě několikrát zúčastnila. Probíhá to tak, že si v podstatě musíme ujasnit představy, to je to klíčové a zároveň i nejdůležitější. Musíme si vždy říct představy toho klienta a pak i naše představy o spolupráci. Protože ne vždy se naše myšlenky shodují, ne vždy jsou stejné, a ne vždycky je klient zcela pochopen. Zkrátka když odcházím od klienta, musím přesně vědět, co je mou prací a koho vlastně hledám. Většinou schůzka trvá okolo jedné hodiny, není potřeba déle. Zpravidla si řekneme všechny požadavky, jednotlivé kroky, a ty musíme samozřejmě dodržet. Nejdůležitější v této fázi je jednoznačně zeptat se na cokoli, co mě k pozici zajímá, a to i když mi otázky přijdou zvláštní. Zkrátka musím odcházet s jasnou představou, to je to klíčové.

2) Jaké metody při vyhledávání zaměstnanců využíváte a které z nich považujete za nejefektivnější?

Tak pokud metodou je myšleno vyhledávání třeba na sociálních sítích, tak tu rozhodně nejvíce využívám, protože tam lidi pochopitelně jsou. Samozřejmě ideálně na těch portálech, kde se vyskytují, jako je hlavně LinkedIn nebo různé databáze, Jobs.cz nebo Životopisy.cz. A hlavně, naším největším know-how je naše interní databáze. Tam už je řada profilů, se kterými jsme my všichni byli v kontaktu. Databáze obsahuje mnoho informací o jednotlivých lidech, včetně komunikace s nimi. Za mě jednoznačně nejlepším nástrojem, jak se dostat k novým kandidátům, je LinkedIn. Ačkoliv slyším, že na LinkedInu „loví“ všichni a tak podobně, ale zkrátka ti noví lidé tam stále jsou. A pokud je cíleně oslovím s nabídkou na míru, tak jim určitě může přijít zajímavá. Metodu cíleného vyhledávání určitě upřednostňujeme, tvoří asi 90 % naší práce. Zbylých 10 % věnujeme vyhledávání přes inzertní plochy.

3) Jak formulovat přímé oslovení kandidáta, abyste vzbudili jeho zájem?

Podle mě je nejlepší formulovat přímé oslovení kandidáta jednoznačně přátelsky a „nestudenou“ zprávou. Myslím, že by se mělo oslovovat křestním jménem, hezky zakončit zprávu, ideálně i třeba odkázat i na aktuální den nebo popřát prima víkend. Zkrátka oslovit ho vřele, mile a přátelsky. Na druhou stranu bych kandidáta určitě neoslovila formou kopírování jedné univerzální zprávy, ve které změní jen jméno. Důležité je také toho kandidáta zaujmout. Ti lidé nám nejsou lhostejní, čteme si jejich profily a navazujeme na to naši nabídkou. Zpravidla se ptám, zda se třeba nepoohlíží po změně, když vidím, že jsou v dané firmě dlouho let. Nebo například když vidím, že právě dokončili školu, zeptám se, zda plánují pokračovat dalším studiem. Cíleně oslovuji prostě na míru každého člověka, abych vytvořila osobní vazby.

4) Co je podle vás při komunikaci s kandidáty a klienty klíčové?

Tak začneme třeba komunikací s kandidáty. Jednoznačně je důležité jim naslouchat. Musíme poslouchat to, co říkají, abychom věděli, co přesně potřebují a hledají v té dané práci. Zároveň my máme informace o kandidátech, kteří se hledají u našeho klienta. Tudiž si myslím, že klíčové je vnímat člověka a ptát se na to, na co potřebuji znát odpověď. Ve většině případech jsou ty rozhovory udělané na míru, u každého člověka je třeba ptát se jiným způsobem a na něco jiného. A u klienta je v průběhu komunikace určitě klíčové ho plně poznat. Možná se opakují, ale o tom to je. Tím, že jsme externí agentura, je pro nás o to více důležité poznat toho, s kým spolupracujeme. Já se například neustále ptám, i když si myslím, že je otázka sebevíc hloupá. Nikdy totiž neznám okolnosti ani daný obor. Zkrátka trefně se ptám na zaměstnavatele, pracovní tým, prostředí, odvětví, nebo třeba na jejich zákazníky. Musím vědět, jaký typ člověka do dané firmy prostě zapadne.

5) Lze cílené oslovení aplikovat na všechny typy pozic/odvětví?

Já bych řekla, že rozdíly mezi oslovením kandidátů do jednotlivých odvětví rozhodně jsou. Například, první, co mě napadá, tak u manuálně zručných pozic, na které se nespécializujeme. Jde třeba o dělníky, elektromontéry, zedníci a tak podobně. Moc to s nimi neumíme, mám na mysli, neumíme je cíleně vyhledávat. Jde totiž o typický segment, který reaguje na inzeráty. Jak jsem již zmínila, na inzeráty my moc nespolečáme. To je tedy důvodem, proč cílené oslovení nelze zpravidla využít na tyto typy pozic. Když se ale bavíme o jiných oborech, rozdíly jsou určitě znát. Pokud hledáme třeba asistentku, nebo projektanta, je to vždy něco trochu jiného. Například typicky pánové z technických oborů jsou zpravidla velmi nekomunikativní, ne tolik sdílní, jako jsou třeba slečny asistentky nebo recepční. Každý pohovor je i podle toho jinak dlouhý. Abych to shrnula, tak za mě jsou určitě rozdíly nejenom v oborech, tak ale i v daných pozicích a jednotlivých kategoriích.

6) Liší se nějak průběh výběrového řízení podle pozice či odvětví?

Z mého pohledu se průběh výběrového řízení u jednotlivých pozic nebo klientů určitě liší. Je tady hodně důležité, co přesně klient vyžaduje, protože pracujeme v podstatě na míru. Standardně u nás v Ottimě probíhají dvě kola pohovorů. První z nich je po telefonátu, ten druhý pak osobně u nás v kanceláři. Kandidáty si zveme na pohovor, zjistíme jejich představy a provedeme osobnostní testy. Jakmile se představy obou stran potkávají, kandidáta předáváme klientovi na osobní schůzku. Takto vypadá běžný postup výběrového řízení. V některých případech jsou ale i třeba 3 až 4 kola pohovorů. Záleží na náročnosti klienta i pozice. Uvedu příklad. Ted' shodou okolností řešíme pozici účetní do firmy jednoho z našich klientů, která zrovna byla už na 3. kole, a ještě se stále jedná. Je to neustálý proces poznávání obou stran a sdělování si představ, který vyústí v pracovní nabídku. Průběhy výběrového řízení jsou tedy velmi různorodé. Dá se říct, že čím je pozice méně náročná na zodpovědnost, kompetence a především kvalifikaci, tím je realizováno méně výběrových kol. Pak také záleží, zda je klient náročný a více si vybírá, nebo naopak nemá tolik nároků na daného člověka.

7) Jak hodnotíte přínos osobnostních testů jako součást výběrového řízení?

Já si osobně myslím, že výsledky osobnostních testů jsou velmi důležitá součást výběrového řízení. Jde o to, že jakožto konzultant, daného kandidáta neznám a chci ho co nejlépe poznat. Mohu vidět, jak píše, jestli dodrží slovo, a tak dále. To jsou pro mě strašně důležité znaky, protože se jedná o člověka „zvenku“. Není tu jiná možnost, jak ho lépe poznat. Když si s kandidátem volám, také na mě nějak působí, co zrovna říká.

A právě tyto prvotní představy o člověku mohu pak srovnávat s výsledky osobnostních testů. Bud' se shodují, nebo jsou zcela odlišné. Testy, které dáváme v Ottimě kandidátům, jsou velmi komplexní. Zpočátku prověřujeme také chuť člověka testy absolvovat. Podle mě je určitě úspěch a dobré znamení, že kandidát vůbec na testování přijde. Projevuje se tu jeho zájem a ochota udělat si čas na testování, protože ne každý to tak má. Mám i zkušenost, že mi kandidát do telefonu řekl, že volné 2 hodiny určitě nemá a přijít nemůže. Tam jde potom vidět, že tu práci pravděpodobně nepotřebuje. Takového člověka ale ani my nepotřebujeme, a hned se to projeví. Zkrátka i tato část je už sama o sobě takové malé testování. Celkově si myslím, že testy jsou moc důležitá součást a opravdu napomáhají člověka lépe poznat. Neumím si představit, že bych doporučila kandidáta bez výsledků osobnostních testů. Testování není ztráta času a určitě se vyplatí do něj investovat.

8) V čem vidíte výhody/nevýhody využití outsourcingu pro firmy? Pro jaké firmy je tato služba vhodná?

Myslím si, že celkově výhod outsourcingu je určitě strašně moc, ale nevím, zda si všechny vybavím. Jako první mě určitě napadlo to, že pro klienty jakožto personální společnost nepředstavujeme fixní náklady. Platí si naši službu jen ve chvíli, kdy ji skutečně potřebují. Není to tak, že si platí personalistku nebo celé oddělení. Troufám si říct, že to může vyjít třeba i na milion za rok. Možná dokonce více, pokud ve firmě pracuje HR manažer, který má k sobě i asistentku. Nás si ale objednájí pro jednu konkrétní pozici, případně pro jednu službu. Úspora nákladů je tedy, podle mého názoru, jednoznačně největší výhodou pro firmu. Dále bych určitě zmínila úsporu času, o tom není pochyb. Když se zamyslím nad nevýhodami, tak by to mohlo být asi to, že já jakožto konzultant nejsem interní pracovník. Tudiž zaměstnanci dané firmy mě neznají a nemusí jim moje práce vyhovovat.

A využití outsourcingu je jednoznačně vhodné pro firmy, které nemají své HR oddělení. Je pro ně výhodnější si pronajmout nebo outsorcovat tuhle agendu než si pořizovat vlastní HR manažerku. Dále pak si myslím, že je využití služeb personálních agentur výhodné pro firmy, které zkrátka chtějí nábor zaměstnanců svěřit do profesionálních rukou. Je pro ně snadnější zadat jasné představy a přenechat na nich celý proces. Co se týče firmy klienta, tak si myslím, že pro využití outsourcingu na daném oboru příliš nezáleží. Existují i agentury, které se zaměřují na vyhledávání zaměstnanců do specifických odvětví. Ottima je ale orientovaná a přizpůsobitelná, troufnu si říct, na všechny z nich. Samozřejmě máme převažující obory, ale pokud naši službu poptá někdo z jiného segmentu, snažíme se obor nastudovat a maximálně se klientovi přizpůsobit.

9) Jaké další služby kromě vyhledávání zaměstnanců nabízíte svým klientům?

Tak celkově v Ottimě nabízíme vzdělávání, cílené vyhledávání neboli headhunting a pak doplňujeme agendu ve firmách, které nemají svá HR oddělení. Snažíme se pro firmy plnit vše, co si řeknou, ať už vlastními silami, nebo pomocí propojení s jinými kontakty. Specializujeme se například na mzdové průzkumy nebo personální audity. Zabýváme se i měřením spokojenosti zaměstnanců ve firmě, případně odhalujeme důvody, proč spokojeni nejsou nebo proč odchází. Dále pomáháme budovat značku, především na sociálních sítích pomocí personálního marketingu. Nedávno jsme třeba pro klienta zajišťovali tvorbu webových stránek. Často organizujeme také teambuildingy nebo různé eventy. Zabýváme se i celkovou produkcí všech možných akcí. Potom určitě musím zmínit i kariérové poradenství pro kandidáty. Když narazíme na člověka, který se hledá a neví, co by chtěl dělat, tak testujeme a nabízíme nové příležitosti. Provádíme i poradenství pro firmy, a to z hlediska plánování zaměstnanců, kolik bude potřeba lidí do jednotlivých oddělení, a tak podobně. Ještě mě napadá navazování spolupráce se

školy. Snažíme se také budovat PR formou inzerce ve školách nebo na veletrzích, kam osobně docházíme. Když si klient poptá cokoli, co potřebuje, tak my jsme poměrně akční a hned přicházíme s nápady na to, jak problém vyřešit.

10) Co vás na práci recruitera nejvíce baví? Podělte se o zajímavou zkušenost z náborem zaměstnanců?

Mě na mojí práci jednoznačně nejvíce baví práce s lidmi. Je to vlastně práce o lidech a komunikaci s nimi. Ačkoliv někdy je opravdu náročné se s druhými domluvit a najít ten komunikační kanál. Ale téměř vždy to jde, nehledě na typy pozic. Stává se, že třeba lidé nechtějí mluvit nebo mají problém se otevřít. Dále mě baví i ta samotná role v personální agentuře, ta je pro mě hodně důležitá. Líbí se mi na ní ta různorodost a odlišnost. Jde o to, že mám stále klienty, se kterými pracuji už řadu let, ale objevují se i jiní. Je tam stále vidina toho, že může přijít ještě zajímavější klient, nebo něco oborově úplně jiného. Může také přijít i klient, se kterým si nesesednu, to nikdy dopředu nevím, dokud s ním nezačnu spolupracovat. Baví mě hlavně ta pestrost. Byť je to pořád stejná práce, vždy je v jiných odvětvích a s jinými lidmi. Stále se učím o nových oborech, stále potkávám nové typy osobností. Líbí se mi procházet celým procesem náborem od A do Z. Dostanu zadání, přemýšlím nad tím, kde daného člověka seženu, volám si s ním, pracuji s jeho CV, vytvořím mu profil do databáze a udržuji komunikaci až do samotného konce. Na celém procesu se mi nejvíce líbí, že člověka neustále poznávám a budu si s ním silnější vztah. Největší satisfakcí potom je, když se představy protnou a obě strany jsou spokojené. To jsem pak spokojená i já.

Zajímavá zkušenost z náborem mě napadá asi spíš jako jeden moment, který jsem zažila už vícekrát za svoji kariéru. Mám na mysli situaci, kdy se osobně setkávám s kandidátem, kterého jsem předtím neviděla ani na fotce. Nikde neměl svoji fotografii, nebo již nebyl prostor pro to si ji vyžádat, ale zrovna podle životopisu mi perfektně zapadá na určitou pozici ke klientovi. Stalo se mi jednou to, že jsem se s tím kandidátem poprvé viděla až před dveřmi klienta. Pamatuji si, že jsem nevěděla, jak ten člověk vypadá, tak jsem mu zavolala. V zápětí jsem zjistila, že kandidát stojí celou dobu vedle mě. To byla sice úsměvná situace, ale určitě ne moc příjemná. Doporučení za mě tedy určitě je dávat si fotografii do životopisu, ačkoliv to není povinná náležitost. Já jsem zastáncem toho, že tam určitě patří, a personalista si pak daného člověka lépe zapamatuje.

Příloha 3 Rozhovor s konzultantem (3) ve firmě Ottima, s.r.o

Tazatel: Tereza Miksová

Respondent: Kateřina Hlaváčová

Pozice respondenta: recruitment consultant

Datum provedení rozhovoru: 5. 4. 2022

1) Jak probíhá počáteční rozhovor s klientem při zahájení spolupráce? Co je v této fázi podle vás nejdůležitější?

Na začátku spolupráce je vždy důležitá otevřenost a upřímnost jak ze strany klienta, tak od nás jakožto konzultantů. Je třeba opravdu detailně klienta vyzpovídat a zjistit, koho si představuje. Nejedná se jen o jeho kvalifikaci, ale i typ člověka. Recruteři z agentury by za lidmi neměli vidět pouze finální odměnu, lákáme lidi z práce do práce a měli bychom být naprosto upřímní.

2) Jaké metody při vyhledávání zaměstnanců využíváte a které z nich považujete za nejefektivnější?

Používám všechny metody a pořád něco nového. :) Já za sebe mám ráda si neustále studovat nové nástroje, nové metody. Ráda sleduji lidi, kteří se oboru věnují a můžu se díky nim něco naučit. Ale pořád u mě vítězí LinkedIn a přímé oslovení kandidáta.

3) Jak formulovat přímé oslovení kandidáta, abyste vzbudili jeho zájem?

Na tohle bych prvně odpověděla, co mu nepsat. Opravdu hodně nemám ráda kopírování textu a měnit pouze oslovení. Sama to vždy poznám, když taková zpráva přijde mně, a zájem je u mě vždy nulový. Samozřejmě pokud takto člověk osloví 100 lidí, někdo se mu ozve, ale vím, že mám mnohem větší response než kolegové, co takto pracují. Nejprve si důkladně prostuduji profil kandidáta, abych měla na co navázat. Pokud píšu Inmail, pohraji si i s nadpisem zprávy. Ráda se ptám, jak jsou lidé nyní spokojeni, dávám si pozor, jak dlouho to je od poslední změny zaměstnání, abych mohla navázat a zeptat, zda je vše v pořádku. Pokud jsou otevřeni novým příležitostem, ptám se, zda by to bylo zajímavé, a zkusím obsazovanou pozici trochu natuknout. Zkrátka se do zprávy pokusím dostat co nejvíce detailů z jejich profilu a na to vše navázat. Tím minimálně kandidát ocení Vaši práci, vždy to tak je.

4) Co je podle vás při komunikaci s kandidáty a klienty klíčové?

Opět opakuji, že při komunikaci s kandidáty a klienty je nejdůležitější vzájemná otevřenost a upřímnost.

5) Lze cílené oslovení aplikovat na všechny typy pozic/odvětví?

Absolutně ne. Každá pozice má svůj rajón. Musíte cílit na konkrétní skupinu a vědět, kde ji hledat. Lidé v továrně nebudou mít LinkedIn profil, takové lidi musíte hledat přímo v dané lokalitě a nebo se například přidat do skupin na sociálních sítích, kde by mohli být. Tady pořád hodně funguje inzerce, letáky, rádio. Každá pozice má zkrátka svůj rajón.

6) Liší se nějak průběh výběrového řízení podle pozice či odvětví?

Určitě ano, musíte se zkrátka přizpůsobit. Každého bude zajímat něco jiného. Pro dělníka bude zajímavé něco jiného než pro kandidáta, který by měl řídit společnost. Za mě dává smysl, aby se člověk časem profiloval a vybral si minimálně obor či dva, kterým se chce věnovat. Pokud budete jako jeden recruiter dělat nábor napříč obory, budete to pravděpodobně dělat špatně.

7) Jak hodnotíte přínos osobnostních testů jako součást výběrového řízení?

Za mě je to tak půl na půl, ale pořád platí, že s kandidátem strávíte více času, vidíte, jak se staví k dobrým/špatným výsledkům, jak je soutěživý apod. Určitě to dává smysl, ale musíme pečlivě vybírat dle pozic.

8) V čem vidíte výhody/nevýhody využití outsourcingu pro firmy? Pro jaké firmy je tato služba vhodná?

Jednoznačně náklady, čas a know-how. Jako firma, co si outsourcing objedná, dostanete člověka, který je kompletně hotový, orientuje se v daném oboru a vy za něj platíte pouze paušál. Není tedy zaměstnancem a pro Vás jako pro firmu, to má jen výhody.

9) Jaké další služby kromě vyhledávání zaměstnanců nabízíte svým klientům?

Nevím, kdo je tady jako klient. U mě může být klient i kandidát. Lidé s námi můžou probrat svou kariérní změnu, projít s námi testy, osobnostní diagnostikou. Věnujeme s tady i kariérnímu poradenství. Pokud je klient firma, tak jednoznačně, jak zvládnout onboarding kandidátů a jejich začlenění do firmy.

10) Co vás na práci recruitera nejvíce baví? Podělte se o zajímavou zkušenost z náborem zaměstnanců?

V rámci náboru se vždy dozvíte něco nového. Pokud například děláte novou pozici i v oboru, který znáte, pokaždé je tam něco, co jste ještě nevěděli. A já se ráda dozvídám nové věci. Kontakt s lidmi si užívám, uvědomuji si morální dopad této práce, takže pokud bych se opět měla vrátit na začátek, je to o důvěře. Jak mezi vámi a klientem, tak mezi vámi a kandidátem. Plus, já ráda nad věcmi přemýšlím a tady přemýšlíte v podstatě 24/7.

Příloha 4 Dotazníkové šetření

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku pro účely mé diplomové práce. Dotazník slouží k posouzení a zhodnocení spolupráce s personální agenturou ze strany uchazečů o zaměstnání. Je určen všem, kteří se kdykoliv a jakkoliv dostali do kontaktu s personální agenturou.

Předem moc děkuji za Vaše odpovědi.

Tereza Miksová

- 1) Při jaké příležitosti jste se dostal/a do kontaktu s personální agenturou?**
(Vyberte jednu nebo více odpovědí)
 - a) Hledal/a jsem nové zaměstnání
 - b) Reagoval/a jsem na inzerát sdílený personální agenturou
 - c) Byl/a jsem oslovena s nabídkou práce
 - d) Jiná...

- 2) Jak hodnotíte přístup konzultanta a komunikaci během výběrového řízení?**
(Vyberte jednu odpověď)
 - a) Velmi pozitivně
 - b) Spíše pozitivně
 - c) Spíše negativně
 - d) Velmi negativně

- 3) Dokázal Vám konzultant během pohovoru odpovědět na všechny otázky týkající se firmy, do které se hlásíte?**
(Vyberte jednu odpověď)
 - a) Ano, dokázal odpovědět na všechny dotazy
 - b) Ano, na většinu otázek dokázal odpovědět
 - c) Ne, na většinu otázek nedokázal odpovědět
 - d) Jiná...

- 4) Setkal/a jste se někdy s osobnostními testy v rámci výběrového řízení na pracovní pozici?**
(Vyberte jednu odpověď)
 - a) Ano, absolvoval/a jsem několik osobnostních testů v rámci jednoho výběrového řízení
 - b) Ano, absolvoval/a jsem jeden test v celém výběrovém řízení
 - c) Jiná...

5) Získat zaměstnání přes personální agenturu se Vám...?

(Vyberte jednu odpověď)

- a) Podařilo se mi získat zaměstnání
- b) Nepodařilo se mi získat zaměstnání
- c) Jiné

6) Doporučil/a byste spolupráci s personální agenturou i ostatním uchazečům?

(Vyberte jednu odpověď)

- a) Rozhodně doporučil/a
- b) Spíše doporučil/a
- c) Spíše nedoporučil/a
- d) Rozhodně nedoporučil/a

7) Proč si myslíte, že firmy využívají k náboru svých zaměstnanců služby personálních agentur?

(Napište jedno nebo více slov...)

8) Co si myslíte, že je hlavní výhodou využití personální agentury z pohledu firmy?

(Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- a) Úspora nákladů
- b) Úspora času
- c) Odbornost
- d) Možnost využití vlastních kontaktů
- e) Znalost pracovního trhu
- f) Jiná...

9) Jak celkově hodnotíte spolupráci s personální agenturou?

(Napište jedno nebo více slov...)

10) Jste:

(Vyberte jednu odpověď)

- a) Žena
- b) Muž

11) V jakém věkovém rozmězí se právě nacházíte?

(Vyberte jednu odpověď)

- a) 15-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46 let a více

Mockrát Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku, kterým jste výrazně přispěli k získání důležitých dat pro účely mé diplomové práce.



Identifikace činností personální agentury na trhu práce

Tereza Miksová, PEMMA01

Řešená problematika

- Činnosti personální agentury na trhu práce
- Využití outsourcingu k získání zaměstnanců
- **Cíl práce:** vytvořit sérii doporučení k využití služeb personální agentury směrem k firmám různých odvětví působících na trhu práce
- Dílčí cíl: identifikovat jednotlivé činnosti personální agentury
- Odstranění skeptického přístupu k personálním agenturám

Postup řešení

- Komparace názorů literárních autorů v oblasti lidských zdrojů
- **Kvalitativní sběr dat** – osobní rozhovory se 4 konzultanty z firmy Ottima, s.r.o.
- **Kvantitativní sběr dat** – dotazníkové šetření o 110 respondentech, kteří mají zkušenost se spoluprací s personální agenturou
- Formulace konkrétních výhod outsourcingu zaměstnanců
- Tvorba série návrhů a doporučení pro firmy

Výsledky práce

- Náboráři vidí výhody v osobním přístupu, úspoře času i nákladů a komplexnosti služby
- Vysoká spokojenost respondentů s personální agenturou (93 %)
- Vyvrácení mýtu, že externí náborář nezná firmu svého klienta
- Zjištěna důležitost znalosti firmy ze strany konzultanta
- Dokázání výhodnosti outsourcingu zaměstnanců
- Formulace návrhů a doporučení pro firmy

Výsledky práce

Závislost celkového hodnocení agentury na přístupu konzultanta






- 1) Jak hodnotíte přístup konzultanta a komunikaci během výběrového řízení?
- 2) Dokázal Vám konzultant během pohovoru odpovědět na všechny otázky týkající se firmy, do které se hlásíte?

	Ano, dokázal odpovědět na všechny dotazy	Ano, na většinu otázek dokázal odpovědět	Ne, na většinu otázek nedokázal odpovědět	Jiná	Celkem
Velmi pozitivně	23	20	0	1	44
Spíše pozitivně	23	31	3	1	58
Spíše negativně	0	3	5	0	8
Velmi negativně	0	0	0	0	0
Celkem	46	54	8	2	110

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení

Firmám na českém trhu se doporučuje využití služeb personální agentury pro získání svých zaměstnanců z těchto důvodů:

-  Úspora času
-  Úspora nákladů
-  Osobní přístup
-  Komplexnost služby
-  Budování značky

Závěr

Práce přinesla:

- Podložené důvody výhodnosti spolupráce s personální agenturou při náboru zaměstnanců
- Detailní popis činností personálních agentur na trhu práce
- Pohled zkušených konzultantů z firmy Ottima, s.r.o. na outsourcing zaměstnanců
- Podklady pro prezentaci služeb před potenciálními klienty

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**