

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Andrea Němcová

**Recruitment a outsourcing v České republice z pohledu
poskytovatele služeb recruitmentu a outsourcingu**

Praha 2014

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

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2011 - 2014

BACHELOR THESIS

Andrea Němcová

**Recruitment and outsourcing in the Czech Republic
from the perspective of the recruitment and
outsourcing provider**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10.3.2014

Andrea Němcová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Prof. Ing. Václavu Skurovcovi, CSc. za vedení mé bakalářské práce, za cenné připomínky a odborné rady.

Anotace

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá recruitmentem a jeho podstatou, současnými trendy v recruitmentu, celkovým procesem recruitmentu z pohledu personální agentury. Ve druhé kapitole se práce zaměřuje na outsourcing a jeho podstatu, na výhody a nevýhody outsourcingu a na outsourcing personálních činností. V empirické části práce je provedena analýza využívání recruitmentu a outsourcingu personálních činností ve společnostech v České republice.

Klíčové pojmy

Outsourcing, personální agentura, recruitment.

Annotation

In its theoretical part, this bachelor thesis deals with the essence of recruitment, current recruitment trends and the overall recruitment process from the perspective of a personnel agency. In the second chapter the work is targeted on outsourcing and its essence, its advantages and disadvantages and the outsourcing of the personnel activities. The empirical part of the thesis contains the analysis of the usage of the personnel activities recruitment and outsourcing by the organizations in the Czech Republic.

Key words

Outsourcing, personnel agency, recruitment.

OBSAH

ÚVOD	8
1 RECRUITMENT A JEHO PODSTATA	9
1.1 Proces recruitmentu	9
1.2 Trendy v recruitmentu	10
1.3 Personální agentura jako externí dodavatel recruitmentu	10
1.4 Výběr dodavatele personálních služeb	11
1.5 Efektivní spolupráce s personální agenturou	12
1.6 Proces recruitmentu v personální agentuře	13
2 OUTSOURCING A JEHO PODSTATA	15
2.1 Důvody outsourcingu	17
2.2 Proces outsourcingu	20
2.3 Výhody outsourcingu	21
2.4 Nevýhody outsourcingu	22
2.5 Trendy v outsourcingu	22
2.6 Výběr dodavatele outsourcingu	23
2.7 Smlouva, smluvní podmínky	24
2.8 Outsourcing personálních činností	24
3 ANALÝZA VYUŽÍVÁNÍ RECRUITMENTU A OUTSOURCINGU PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ U VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ V ČR.....	26
3.1 Předmět výzkumu	26
3.2 Metody výzkumu	26
3.5 Otázky a hypotézy výzkumu	27
3.4 Výsledky výzkumu	28
4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	44
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	48
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	49
SEZNAM PŘÍLOH	51

ÚVOD

Mít ty nejlepší kvalifikované pracovníky na odpovídajících pracovních místech ve společnosti je nejdůležitějším obchodním přínosem pro prosperující dynamické firmy. Jestliže společnost není schopna si zajistit a udržet kvalitní zaměstnance, klesá pravděpodobnost, že se stane konkurence schopnou a úspěšnou. Využívání personální agentury pro získání většího výběru talentovaných lidí v požadovaném oboru, je v dnešní době stále aktuálnější.

Trendem v recruitmentu je vytváření náborových videí k přilákání kvalitních kandidátů na trhu, přímé oslovování kandidátů na sociálních sítích. Trendem HR manažerů ve společnostech je zaměření se cíleně na klíčové aktivity HR, okrajové HR aktivity řeší například outsourcingem. Outsourcing personálních služeb společnosti v České republice využívají, snižují tak náklady na rapidně se zvyšující provoz personálních útvarů, díky vyčlenění činností přenesou část rizika na dodavatele outsourcingu.

Cílem mé práce je optimalizace procesu recruitmentu a outsourcingu personálních činností. Dále prověření, zda společnosti v České republice využívají personální agentury, outsourcing a v jakém rozsahu. Pro detailnější pojetí jsem se v práci zaměřila pouze na jednu ze služeb personální agentury, a to na recruitment. V outsourcingu podnikových činností jsem se zaměřila pouze na outsourcing personálních činností.

V teoretické části práce se zabývám podstatou recruitmentu a outsourcingu obecně, popisuji současné trendy v recruitmentu a outsourcingu personálních činností, soustřeďuji se na výhody a nevýhody recruitmentu a outsourcingu, zároveň popisuji proces recruitmentu a outsourcingu.

V empirické části mé práce analyzuji využívání služby recruitmentu a outsourcingu personálních činností ve společnostech v České republice.

TEORETICKÁ ČÁST

1 RECRUITMENT A JEHO PODSTATA

Recruitment je pojem, který označuje jednu z personálních činností. Proces recruitmentu je úspěšný tehdy, pokud jsme schopni v daném časovém horizontu zabezpečit co největší výběr kvalifikovaných odborníků na obsazovanou pracovní pozici, přičemž pak z těchto pracovníků jsme schopni vybrat nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici.

Recruitment může být zajištěn z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů. Obsazením pracovní pozice z vnitřních zdrojů, získáváme několik výhod. Jednou z výhod jsou nižší náklady celého procesu recruitmentu, proces je tak méně časově náročný. Získáváme již prověřeného pracovníka, který dobře zná organizaci, její firemní kulturu. Povýšení zaměstnance ve společnosti může mít velmi pozitivní vliv na motivaci ostatních zaměstnanců společnosti. Oproti tomu obsazením pracovní pozice z vnějších zdrojů můžeme získat pro organizaci pracovníka, který přinese do firmy nové myšlenky a přístupy zvenčí. Jednou z možností, jak získat požadovaného pracovníka z vnějších zdrojů je využití externího dodavatele, a to personální agentury, pracovní agentury, headhunt společnosti. Externího dodavatele recruitmentu využívají malé, střední i velké organizace.

1.1 Proces recruitmentu

Podle Armstronga obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.¹

Tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání

¹ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců

3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získání referencí, příprava pracovní agentury

1.2 Trendy v recruitmentu

Trendem dnešní doby v oblasti HR je propojení HR s obchodem. HR oddělení v úspěšných podnicích se stávají důležitým partnerem pro vedení podniku. Trendem v recruitmentu je časté využívání sociálních sítí jako důležitého zdroje potenciálních kandidátů na obsazovaná pracovní místa. Novinkou v náboru se jsou nahraná videa kandidátů, která tak částečně nahrazují osobní pohovor. K získání těch nejkvalitnějších zaměstnanců, silné mezinárodní společnosti používají speciální náborová videa.

Inovace, firemní kultura či spolupráce mají blíže vytvoření dialogu s managementem, než měření úspěchu přes indikátory typu „počet zaměstnanců na jednoho zaměstnance oddělení HR nebo „náklady na HR přepočtené na jednoho zaměstnance“.²

Dynamika dnešního světa je extrémní a ještě se zrychluje. Právě tato rychlost změn ovlivňuje manažery, včetně HR, velmi zásadně. HR musí přijít s inovativním řešením v krátkém čase. S řešením, které bude mít pozitivní dopad na výkon firmy i jednotlivce a současně i prokázat přijatelnou návratnost investic, které do něj firma vkládá. Je třeba identifikovat klíčové aktivity, postupy, procesy, které přinášejí maximální hodnotu, a těm se věnovat. Zbylé aktivity řešit jinou cestou, jako je například outsourcing, nebo v případě jednodušších aktivit je přestat dělat úplně.³

1.3 Personální agentura jako externí dodavatel recruitmentu

Na českém trhu působí velké množství agentur s platným povolením ke zprostředkování, to vytváří velké konkurenční prostředí. Systém práce a hlavní náplň

² STODOLA, L. HRM. Praha: Economia, 2013, s.12. ISSN 1801-4690.

³ STODOLA, L. HRM. Praha: Economia, 2013, s.13. ISSN 1801-4690.

práce je u každé personální agentury velmi odlišný. Většina personálních agentur sice nabízí širokou škálu svých služeb, ale největší know-how mohou mít jen na jednu nebo dvě služby, není to však pravidlem. Na českém trhu můžeme najít personální agentury, jejichž klíčovou činností je služba recruitment a headhunting. Takové agentury se například agenturním zaměstnáváním zabývají jen málo. Klíčovou činností jiných personálních agentur může být právě agenturní zaměstnávání a naopak recruitment a headhunting je pak pro takové agentury spíše jen vedlejší činnost. Pro detailnější pojetí se budu v práci dále zabývat pouze personální službou recruitmentem.

Mezi nejobtížněji obsazované pracovní pozice patří například technické pozice ve výrobních společnostech, jako jsou, technologové, manažeři kvality, vývojoví konstruktéři a další specialisté z různých oborů. Problematické je i nalezení kvalitních kandidátů pro řídicí a obchodní pozice. Kvalitních kvalifikovaných kandidátů, kteří by splňovali všechny požadavky společností pro obsazované pozice, je na českém trhu nedostatek. Požadavky klientů na kvalitu doporučovaných kandidátů personální agentury jsou enormní. Společnosti se pro obsazení vysoce specializovaných pozic často obracejí na agentury, které jim mohou nabídnout recruitment konzultanta, který se specializuje na potřebnou oblast. Od takového recruitment konzultanta se očekává, že bude mít širokou škálu klientů a kontaktů z požadovaného oboru.

1.4 Výběr externího dodavatele personálních služeb

Na českém trhu existuje mnoho druhů personálních agentur a mnoho druhů jejich služeb. Personální agentury využívají malé, střední i velké společnosti. Pro středně velké a velké společnosti je zcela běžné spolupracovat s několika personálními agenturami. Velké a nadnárodní společnosti běžně využívají službu agenturního zaměstnávání a k této službě jim agentura zabezpečuje i službu recruitment a případně další služby. Velké společnosti mají často problémy s obsazováním vysoce specializovaných pozic, přestože mají svá rozsáhlá HR oddělení čítající několik HR pracovníků. Běžně se stává, že taková společnost hledaného specialistu nemůže najít celý rok i delší dobu. Dlouhodobou nepřítomností specialisty ve společnosti tak může firma přicházet o značné finance z důvodu například nezajištěného transferu části nové výroby. Externího dodavatele služby recruitmentu používají velké a nadnárodní

společnosti velmi často, aby si tak doplnily svá vlastní výběrová řízení o kvalifikované uchazeče doporučené personálními agenturami.

Při výběru externího dodavatele služby recruitment je vhodné si ověřit reference od uživatelů dané personální agentury. Recruitment konzultanti v personálních agenturách se mohou specializovat na určitou oblast. Čím více se konzultant specializuje na určitou oblast, tím má větší zkušenosti s vyhledáváním a výběrem vhodných kandidátů z dané oblasti a bude mít i svou databázi odborníků z požadovaného odvětví. Kvalitní recruitment konzultant má zájem o hlubší poznání firmy, pro kterou kandidáty vyhledává. Nejnižší cena za službu recruitment by neměla být tím nejdůležitějším kritériem při výběru personální agentury. Většina personálních agentur začíná pracovat pro klienta ještě před uzavřením kontraktu, jedná se o tzv. „gentleman's agreement“. Recruitment konzultant tak klientovi předvede, zda je schopen v požadovaném čase zabezpečit vhodné kandidáty. Právě rychlost doporučení kandidátů a zároveň kvalita doporučených kandidátů klientovi ukáže, jak je recruitment konzultant úspěšný nebo neúspěšný. Na základě těchto ukazatelů se pak společnost rozhodne, zda má zájem o další dlouhodobější spolupráci. Při výběru personální agentury je pro společnosti stěžejní kvalita služby, což je rychlost doporučení kandidátů, kteří zcela odpovídají zadaným požadavkům.

1.5 Efektivní spolupráce s personální agenturou

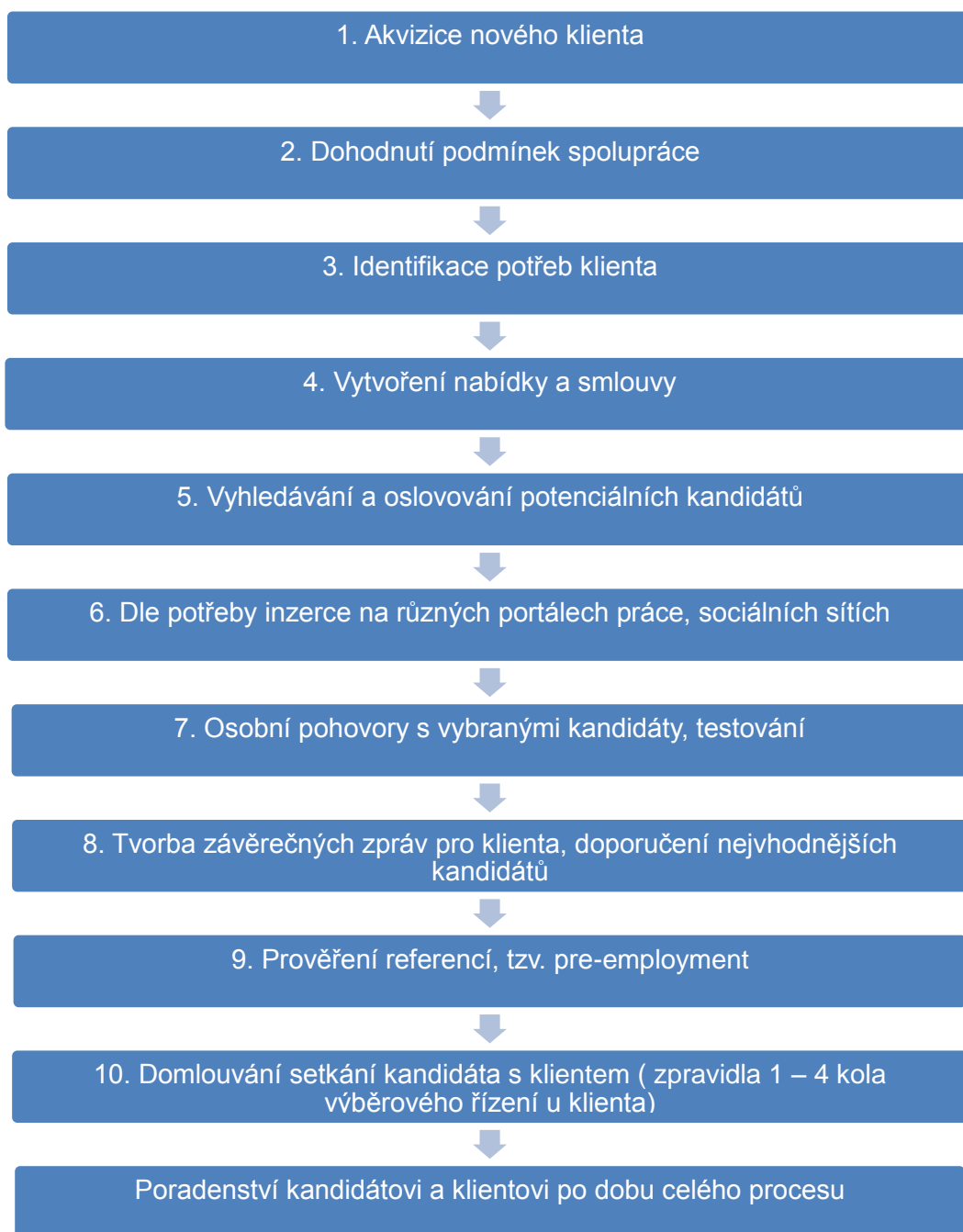
Získání těch největších odborníků na trhu, může pozitivně ovlivnit obchodní výsledky společnosti. Efektivní spolupráce s recruitment konzultantem jako partnerem, může přinést do společnosti ty nejlepší talenty na trhu. Pro práci HR konzultanta v personální agentuře je nesmírně důležitý popis zadání obsazovaného pracovního místa. Čím detailnější a přesnější popis recruitment konzultant od personalisty obdrží, tím je větší pravděpodobnost rychlého obsazení pracovního místa tím pravým kandidátem. Efektivní přístup ke spolupráci s personální agenturou je stát se partnery.

Personální ředitelé, HR manažeři společností jsou velmi časově zaneprázdnění, většinou ne každý poskytne detailní informace k obsazovaným pracovním pozicím a přesné požadavky na hledané kandidáty. V takovém případě je na recruitment konzultantovi, aby si dokázal všechny informace co nejdříve zajistit.

Ve velkých mezinárodních personálních agenturách působí většinou velký počet recruitment konzultantů. Recruitment konzultanti většinou mají svou oblast specializace. Specializace konzultanta se zpravidla odvíjí od jeho vzdělání, nebo jeho předchozí pracovní zkušenosti. V menších personálních agenturách nebo v personálních agenturách, kde působí menší počet recruitment konzultantů, je velká pravděpodobnost, že recruitment konzultant má zkušenosti být partnerem pro klienty z různých oborů podnikání. Takový recruitment konzultant má širší znalosti a je schopen se velmi rychle zorientovat v oboru, ve kterém nový klient působí.

1.6 Proces recruitmentu v personální agentuře

Na obrázku č. 3 je popsán proces recruitmentu v personální agentuře. Už při vytváření nabídky, licitování smlouvy je žádoucí zajistit v této fázi vyhledávání a oslovování potenciálních kandidátů. Je zde však vždy jistá míra rizika, že k uzavření kontraktu nedojde, recruitment konzultant by měl být schopen míru rizika správně posoudit.



Obrázek 1: Proces recruitmentu v personální agentuře
Zdroj: vlastní zpracování

2 OUTSOURCING A JEHO PODSTATA

Outsourcing (Outside Resource Using) v doslovném překladu znamená používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“. Slovo „outsourcing“ lze také chápat jako složeninu nikoliv tří, ale dvou částí – out a sourcing.

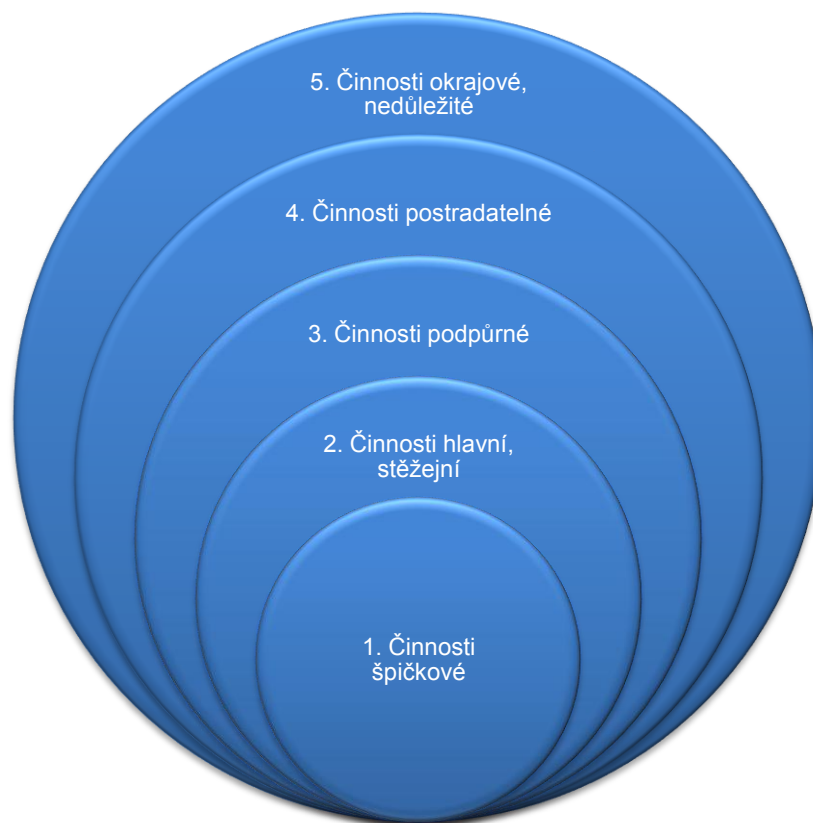
Při outsourcingu se tedy jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (výrobky a služby) nakupuje.

Outsourcovat se může část výrobního procesu, celý výrobní proces, stavební činnost, podpůrné činnosti, personalistické služby (služby související se zaměstnáním) nebo jiné činnosti. Zadavatel a dodavatel se mohou nacházet na stejném i různém ekonomickém území. Ve výrobě poskytuje zadavatel dodavateli technické zadání činnosti, která má být provedena na vstupním materiálu. Tento materiál (ve formě suroviny nebo polotovaru) může a nemusí být poskytován (vlastněn) zadavatelem.⁴

Mezi současné trendy moderního managementu podniku patří využívání takových metod řízení, které se orientují na maximální pružnost organizace při současně minimalizaci plýtvání časem a zdroji. V této souvislosti hovoříme o tzv. Lean Managementu neboli managementu „štíhlé“ organizace, popř. také „zeštíhlování“. Z rozhodnutí vrcholového managementu se společnost zbavuje těch aktivit, které firmu neúměrně zatěžují a nepřidávají výraznější přidanou hodnotu konečným výrobkům (službám), a tedy ani zákazníkům firmy. I v tomto případě má outsourcing svoji nezastupitelnou roli, resp. je součástí zmíněného stylu řízení. Outsourcing je tak jedním z východisek pro snižování nákladů a hledání úspor.⁵

⁴ DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.1,2,3. ISBN 978-80-7400-010-2.

⁵ DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.15. ISBN 978-80-7400-01.



Obrázek 2: Přehled podnikových činností
Zdroj: Dvořáček, str. 15

Na obrázku 2 můžeme vidět přehled podnikových činností. Se zvyšujícím se číslem se zvyšuje i možnost substituce (vytěsnění) podnikové činnosti. Tzn. nejnižší možnost substituce podnikových činností je u podnikových činností špičkových. Naopak nejvyšší možnost substituce podnikových činností je u podnikových činností okrajových, nedůležitých.

Podle Dvořáčka existují tři základní limity omezující outsourcing jakékoli činnosti.⁶

1. náklady - pokud je outsourcing nákladnější než vlastní vnitropodniková realizace daného procesu, je outsourcing samozřejmě nevhodný. Bohužel tuto skutečnost není často jednoduché odhalit. Příčina je především v mnoha skrytých nákladech spojených s outsourcingem, jakými jsou např. kontrola kvality, transakční náklady apod.

⁶ DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.21. ISBN 978-80-7400-010-2.

2. ztráta kontroly - každá organizace si přeje, aby její zaměstnanci nesledovali pouze cíle stanovené pro daný proces, nýbrž cíle společné pro celou organizaci. Totéž se očekává od poskytovatele outsourcingu. Pokud ten není ochoten tuto filosofii přijmout, je vhodné poohlédnout se po jiném zdroji, vč. Možnosti realizace vlastními silami.

3. smluvní omezení - samozřejmě není možné nájem služby, u které jsme smluvně vázáni našimi zákazníky, že bude poskytována výhradně v naší režii. Je proto nutné prověřit všechny smluvní vztahy s klienty se speciálním důrazem na právě uvedenou skutečnost.

2.1 Důvody outsourcingu

Podle Dvořáčka důvody outsourcingu lze rozdělit na:⁷

- Ekonomické – zaměřené na úsporu nákladů, otázkou však je, zda jsme skutečně schopni postihnout všechny náklady,
- Strategické – ne řešení aktuálních problémů souvisejících s případným odvrácením hrozící krize, ale určení směru rozvoje vlastní firmy a vykonávání jejích činností s méně vlastními zdroji.

Náklady jsou spíše než důvodem k outsourcingu jeho nejdůležitějším rozhodovacím nebo hodnotícím faktorem.⁸

Důvody outsourcingu v přehledu:⁹

1. Důvody organizační

- zaměření organizace na hlavní činnosti,
- zvýšení pružnosti,

⁶ DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.21. ISBN 978-80-7400-010-2.

⁷ DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.27. ISBN 978-80-7400-010-2.

⁸ Lacity, M.C., Hirschhem, R. Information Systems Outsourcing. Myths, Metaphors and Realities. Chichester: John Wiley Sons, 1995.

⁹ Greaver, M.F.A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. Journal of Strategic Outsourcing, 1999.

- podpora změn, restrukturalizace a transformace organizace,
- zvýšení hodnoty výrobků a služeb, spokojenosti zákazníků, tržní hodnoty organizace.

2. Důvody procesní

- zlepšení provozní výkonnosti,
- získání znalostí, dovedností a technologií, které by jinak organizace neměla k dispozici,
- zlepšení managementu a řízení,
- získání nových inovativních nápadů,
- zlepšení důvěryhodnosti a image, pokud se spolupracuje s předními společnostmi.

3. Důvody finanční

- snížení investic do stálých aktiv, technologií a uvolnění těchto prostředků pro jiné účely,
- pozitivní vliv na finanční situaci – placení outsourcingu probíhá častěji v menších částkách namísto jednorázové investice,
- získání hotovosti prodejem majetku dodavateli.

4. Důvody výnosové

- získání přístupu k novému trhu a novým obchodním příležitostem prostřednictvím obchodní sítě dodavatele,
- zrychlením expanze využitím kapacity, procesů a systémů vyvinutých dodavatelem,
- zvýšení tržeb z produkční kapacity v době, kdy by tato expanze nemohla být financována,
- komerční využití již existujících schopností.

5. Důvody nákladové

- lepší kontrola nad náklady,
- snížení nákladů v důsledku lepšího výkonu a lepší nákladové struktury partnera,
- snížení fixních nákladů jejich přesunem do nákladů variabilních.

6. Důvody zaměstnanecké

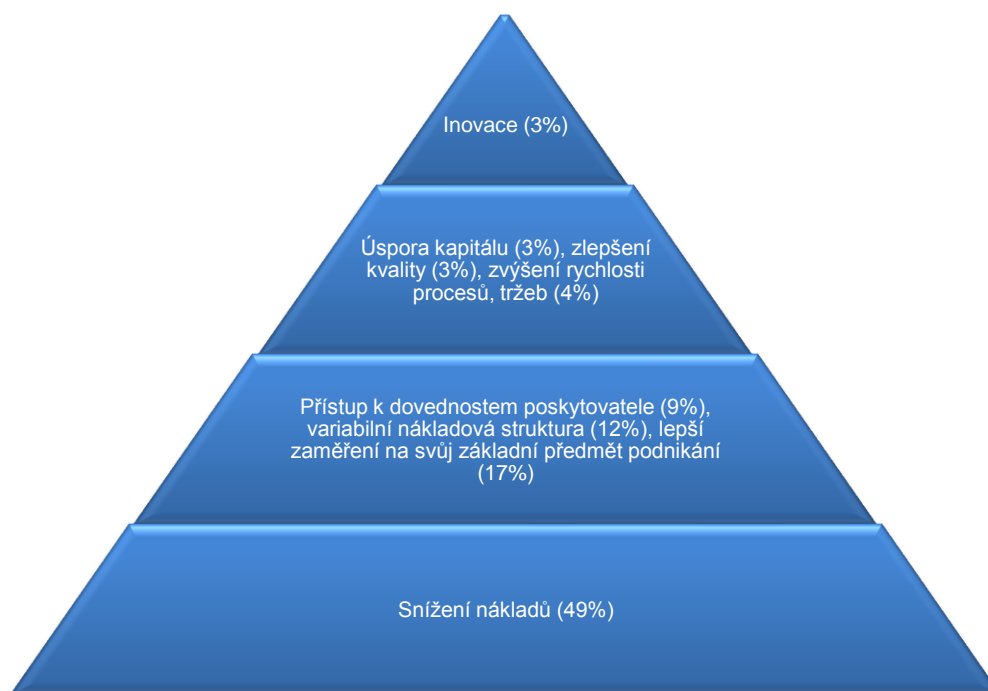
- poskytnutí větší možnosti kariérního růstu zaměstnancům,

⁹ Greaver, M.F.A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. Journal of Strategic Outsourcing, 1999.

- zvýšení nasazení a energie v oblasti vedlejších činností,
- snížení počtu zaměstnanců,
- poskytovatel garantuje personální kontinuitu (výměnu zaměstnanců v případě odchodu, nemoci, atd.).

7. Další důvody

- sdílení rizik.



Obrázek 3: Hierarchie cílů společností při outsourcingu
Zdroj: Dvořáček, str. 28

Jedním z hlavních důvodů pro outsourcing je snaha managementu hledat úspory, a tedy snižovat náklady. Průzkum vedený společností International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) tuto skutečnost potvrdil. Celých 49% respondentů se uchýlilo k vytěsnění některých svých procesů právě s cílem snížit náklady. Zároveň však existují i jiné motivy pro outsourcing, jak znázorňuje obrázek 4.¹⁰

⁹ Greaver, M.F.A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. Journal of Strategic Outsourcing, 1999.

¹⁰ IAOP-Prezentace z Outsourcing World Summit 2004, <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder>.

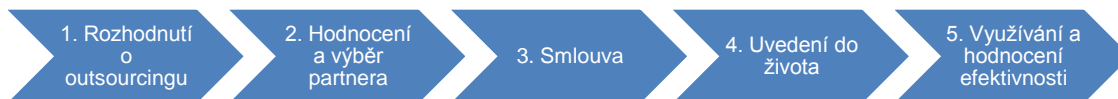
Při rozhodování o tom, zda restrukturalizovat firmu pomocí outsourcingu hrají objektivně roli především tato kritéria volby:¹¹

- nedostatek pracovníků pro danou činnost → outsourcing
- není součástí klíčových schopností firmy (core competencies) → outsourcing
- trvale nevyužití zaměstnanci v této činnosti → outsourcing
- nákladná výroba okrajového vstupu → outsourcing
- dočasně nevyužití zaměstnanci, výrobní linka → insourcing
- nespolehlivý, drazí dodavatelé → insourcing

Insourcing je činnost opačná, při níž se externí dodávky nahrazují vlastní produkcí.¹²

2.2 Proces outsourcingu

Celý proces outsourcingu je značně složitý, obsahuje velké množství analýz a procesů. Na obrázku 5 můžeme vidět velmi zjednodušený životní cyklus outsourcingu.



Obrázek 4: Životní cyklus outsourcingu

Zdroj: Dvořáček, str. 36

Celý proces outsourcingu podléhá prvotnímu rozhodnutí vrcholového managementu.¹³

¹¹ STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: ASPI, a.s., 2005, s.15. ISBN 80-7357-094-7.

¹² STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: ASPI, a.s., 2005, s.16. ISBN 80-7357-094-7.

¹³ DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.36. ISBN 978-80-7400-010-2.

2.3 Výhody outsourcingu

Podle Dvořáčka outsourcing je vhodný pro opakované, rutinní činnosti, u kterých je možné používat jasné a měřitelné klíčové parametry.¹⁴

Výhody outsourcingu:

- důkladnější zaměření na hlavní činnost
- přístup ke světové úrovni služeb
- nové technologie bez vedlejších nákladů
- rychlejší nástup nových technologií
- odpadá zodpovědnost za oblast a za její řízení
- rozložení nákladů (plateb za služby)
- redukce investic, podnikové investice se zaměřují na jádro podnikání
- sdílení rizika s poskytovatelem
- přísun peněz
- lépe se řídí okrajové aktivity
- možnost snadnější fúze podniků

2.4 Nevýhody outsourcingu

Podle Dvořáčka lze nevýhody outsourcingu do jisté míry eliminovat výběrem spolehlivého poskytovatele a sepsáním vhodné smlouvy.¹⁵

Nevýhody outsourcingu:

- nízká operabilita, nedostupnost v požadovaném čase
- ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích
- nevratnost rozhodnutí bez vysokých nákladů
- vyšší náklady případné změny
- nutnost řízení vztahu
- rizika zadavatele
- rizika nízké úrovně služby

¹⁴ DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.31. ISBN 978-80-7400-010-2.

¹⁵ DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.31. ISBN 978-80-7400-010-2.

- rizika krachu poskytovatele
- rizika uvíznutí v zastaralé technologii
- nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik
- ztráta interních talentů
- obtížně kvantifikovatelné přínosy
- možnost vzniku právních a sociálních problémů

Podle Stýbla rizika, která s sebou vyčlenění přináší, mohou snadno převážit jeho přínosy. Zamezit nebo předejít rizikům zcela nelze, ale lze je minimalizovat důsledným přístupem a správným smluvním zajištěním. Právní aspekty outsourcingu omezující nežádoucí rizika lze shrnout do následujících bodů:¹⁶

- smluvní aspekty - vše důležité pro outsourcingový vztah musí být definováno již v základním kontraktu, smlouva o outsourcingu je smlouvou nepojmenovanou, a proto musí aspekty vztahu řešit detailně a úplně
- bezpečnostní aspekty – smlouva musí řešit zamezení úniku informací o zadavateli – v praxi obtížně prokazatelné
- pracovněprávní aspekty – může být problém převzetí zaměstnanců

2.5 Trendy v outsourcingu

Průzkum vedený firmou Brown-Wilson Group přinesl zajímavá zjištění týkající se přístupu klientů k outsourcingu. V minulosti bylo zvykem společností přistupovat k tzv. multioutsourcingu, tzn. využívat maximální diverzifikaci nabízených služeb mezi různé poskytovatele dle jejich hlavního oboru podnikání. Od tohoto trendu se ale v současné době upouští a firmy preferují méně smluvních vztahů, tj. např. jen jednoho až tři partnery, kteří nabízejí širší portfolio služeb.¹⁷

¹⁵ DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.31. ISBN 978-80-7400-010-2.

¹⁶ STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: ASPI, a.s., 2005, s.25. ISBN 80-7357-094-7.

¹⁷ Bright, B. Survey Indicates, Faster, Cheaper Outsourcing Model Is Out of Favor, Wall Street Journal online, 15.6.2007, s. R2.

2.6 Výběr dodavatele outsourcingu

Podle Armstronga potenciální dodavatelé služeb by měli být požádáni, aby na základě zadání předložili své nabídky. Aby byl možný výběr, měli by být osloveni tři až čtyři dodavatelé. Nabídka by měla vyjadřovat, jak bude splněno zadání a jaké budou náklady. Výběr by měl brát v úvahu, do jaké míry nabídka odpovídá potřebám, dále kvalitu a pověst firmy a náklady (to je důležité hledisko, ale ne jediné – rozhodující je úroveň poskytovaných služeb). Před vypracováním a schválením smlouvy by měly být ještě získány potřebné reference. Smlouva by měla naprosto jasně a jednoznačně vymezit služby, náklady a způsob, jakým je možné smlouvu ukončit.¹⁸

Cena by neměla být hlavním kritériem při výběru dodavatele outsourcingu. Důležitým ukazatelem při porovnávání nabídek dodavatelů je také garance doby zavedení nápravných opatření, souhlas s převzetím rizik za poskytovanou kvalitu služby.

Praxe doporučuje možnost „zkušebního provozu“. Ten vyžaduje pečlivé sledování a vyhodnocování vzájemné spolupráce. Toto období by mělo být také smluvně podchyceno. Jeho posouzení by mělo být základním měřítkem pro zhodnocení, zda-li rozhodnutí firmy o volbě partnera pro outsourcing bylo správné a opodstatněné.¹⁹

Při výběru dodavatele outsourcingu mohou existovat poněkud odlišné přístupy, a to podle toho, zda s partnerem naše organizace již určitou spoluprací v minulosti navázala, nebo se jedná o partnera neznámého.²⁰

U partnera je důležité:

- reference
- velikost
- certifikace
- finanční stabilita
- ochota vyčlenit zdroje na outsourcované aktivity
- souhlas s vazbou finančních náhrad ve vazbě na poskytovanou kvalitu

¹⁸ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 72. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁹STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: ASPI, a.s., 2005, s.27. ISBN 80-7357-094-7.

²⁰DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.37. ISBN 978-80-7400-010-2.

2.7 Smlouva, smluvní podmínky

Obsah smlouvy není předem dán, její struktura není závazná, ani předepsaná, ani právně vymahatelná.²¹

Pro nejlepší možné podmínky dosažitelné pro outsourcing dané služby je vhodné oslovit společnosti, které se umístily na dvou předních místech v tendru. Smlouva by měla předvídat budoucí problémy, tj. měla by být dynamická. K základním požadavkům na smlouvu patří:²²

- přesná specifikace předmětu smlouvy,
- cena - pokud bude dohodnuta pevná, je nutné uvést přesný výčet plnění,
- ošetření rizik - inflační a měnová ochrana, ochrana osobních dat,
- odpovědnost za vady a škody,
- způsob vypořádání při ukončení spolupráce.

2.8 Outsourcing personálních činností

V současné době se HR Manažeři společností zaměřují cíleně na klíčové aktivity HR, okrajové aktivity řeší například outsourcingem. Společnosti využívají outsourcing personálních služeb a snižují tak náklady na stále se zvyšující provoz personálních útvarů.

Outsourcing je převedení části opakovaných pravidelných vedlejších činností mimo firmu (uvnitř firmy do specializovaných útvarů) a soustředění se na vlastní podnikatelské aktivity. Zasahuje-li vyčleňovaná činnost do hlavní aktivity (core business) a najímají-li se lidé pro ni dočasně, nejedná se o outsourcing, nýbrž o tzv. temporary help (doslova dočasnou, přechodnou, provizorní výpomoc).²³

²¹ STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: ASPI, a.s., 2005, s.23. ISBN 80-7357-094-7.

²² DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s.38. ISBN 978-80-7400-010-2.

²³ STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: ASPI, a.s., 2005, s.17. ISBN 80-7357-094-7.

Hlavním důvodem pro outsourcing personálních činností je snížení nákladů na provoz personálních útvarů, soustředění se na klíčovou činnost společnosti dosáhnout tak zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. HR Manažeři a další klíčoví pracovníci HR oddělení, tak získají čas pro zaměření se na strategické nejdůležitější HR aktivity. Není žádoucí, aby strategické HR aktivity byly outsourcovány, mohlo by totiž dojít ke ztrátě důvěrných informací. Jaké personální činnosti bude společnost outsourcovat závisí do značné míry na strategii organizace. Může se jednat o jednu činnost, nebo tzv. „full service“ což znamená převzetí celého rozsahu činností personálního oddělení.

Nejvyššími riziky neúspěchu je zatíženo vyčlenění činností, které je provedeno samostatně bez kontextu strategického rámce organizace. Určující je strategická a finanční restrukturalizace, která může vzniknout jako požadavek na změnu struktury aktiv. Příkladem je koncentrace na hlavní výrobu. Tato častá strategická orientace znamená téměř s jistotou vyčlenění maximálního rozsahu personálních činností. Smyslem je intenzivní redukce režijních nevýrobních nákladů, které spotřebovává organizace stabilně za každých okolností. Vyčleněním se získá možnost pružné regulace skutečných nákladů, například při sezónních výkyvech počtu pracovníků.²⁴

HR manažeři společností se zabývají především klíčovými aktivitami HR, okrajové HR aktivity často řeší outsourcingem. Outsourcing personálních služeb společnosti využívají, aby tak snížily náklady na provoz personálních útvarů.

²⁴ STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: ASPI, a.s., 2005, s.19. ISBN 80-7357-094-7.

EMPIRICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA VYUŽÍVÁNÍ RECRUITMENTU A OUTSOURCINGU PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ U VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Cílem analýzy bylo zjistit využívání recruitmentu a outsourcingu personálních činností u vybraných společností v České republice. Zajímalo nás, do jaké míry společnosti využívají recruitment a outsourcing personálních činností. Zaměřili jsme se na hlavní důvody využívání recruitmentu a outsourcingu personálních činností u vybraných společností. Zjišťovali jsme, jaká nejdůležitější kritéria hrají roli při výběru personální agentury, dodavatele outsourcingu personálních činností. Prověřovali jsme spokojenost s využíváním recruitmentu a outsourcingu personálních činností a odhalovali jsme možné příčiny nespokojenosti s využíváním recruitmentu a outsourcingu personálních činností.

Na základě výsledků analýzy jsme zhodnotili platnost hypotéz, které jsme si stanovili.

3.1 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu bylo prověření využívání recruitmentu a outsourcingu personálních činností u vybraných společností v České republice.

3.2 Metody výzkumu

Výzkum byl proveden dotazníkovou metodou. Dotazník se skládal ze 17 otázek. Dotazník byl anonymní, prověřoval využívání recruitmentu a outsourcingu personálních činností ve společnostech v České republice. Výzkum byl proveden elektronickým a telefonickým dotazováním. Výzkumu se zúčastnily mezinárodní výrobní a mezinárodní obchodní společnosti v České republice, které mají počet zaměstnanců 101 a více. Podle členění společností v České republice dle velikosti, se tedy výzkumu zúčastnily pouze středně velké a velké společnosti. Respondenti jsou ve

společnostech zaměstnání ve vedoucích funkcích HR, ve vrcholovém managementu společnosti. Jedná se o manažery HR, personální ředitele a ředitele společností. Pro vyhodnocení výzkumu jsme použili matematicko-statistickou metodu a metodu grafického vyjádření.

3.3 Otázky a hypotézy výzkumu

Dotazníkovou metodou výzkumu jsme získali odpovědi na otázky, které nám ověřili platnost námi stanovených hypotéz výzkumu.

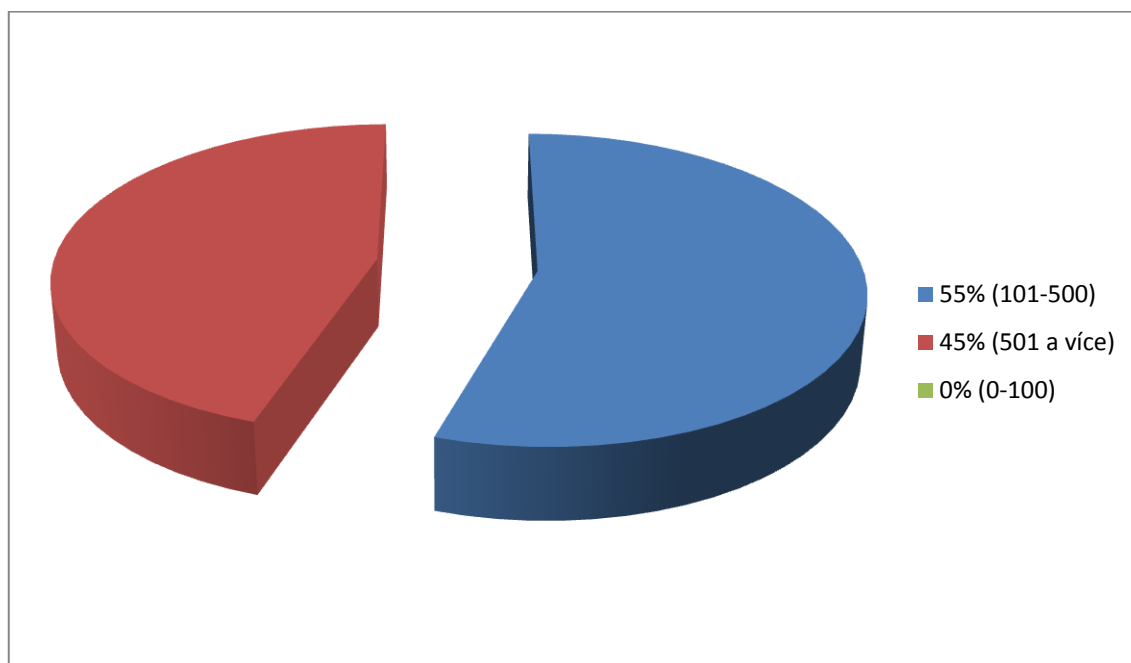
Otázky výzkumu:

- kolik personálních agentur nejčastěji společnosti používají,
- jaké služby personálních agentur firmy nejčastěji používají,
- jaké jsou nejčastější důvody využívání služby recruitment,
- ve kterých oborech je pro společnosti nejtěžší nalézt a vybrat kvalitního zaměstnance,
- které pracovní pozice nejčastěji firmy agentuře zadávají,
- jaká kritéria firmy zvažují při výběru personální agentury,
- jakých pozitivních výsledků firmy dosáhli využíváním personální agentury,
- jaké problémy zaznamenali při spolupráci s personální agenturou,
- jak jsou celkově spokojeni s kvalitou personální agentury, kterou využívají,
- jaké byly důvody využívání outsourcingu personálních služeb,
- jaké personální činnosti firmy nejčastěji outsourcují,
- jaká kritéria firmy nejčastěji zvažují při výběru externího dodavatele personálních služeb,
- jakých pozitivních výsledků firmy dosáhli využíváním outsourcingu personálních činností,
- jak jsou celkově spokojeni s kvalitou outsourcovaných personálních činností.

Hypotéza č. 1: Hlavními důvody využívání služby recruitment u personální agentury nedostatek kvalitních kandidátů na trhu práce a úspora času. Nejdůležitějším kritériem při výběru personální agentury je kvalita služby (rychlost a zároveň kvalita doporučených kandidátů) a specializace recruitment konzultanta na určitou oblast. Úskalí spolupráce s personální agenturou se projeví v případě doporučení kandidátů ze strany agentury, kteří neodpovídají zadaným požadavkům klienta. Problémy při spolupráci s personální agenturou nastávají také v případě časté fluktuace recruitment konzultantů.

Hypotéza č. 2: Hlavními důvody využívání outsourcingu personálních činností je snaha snížit náklady na provoz personálních útvarů, zvýšit soustředění se na klíčové činnosti podniku (core business) a přenesení části rizika na externího dodavatele. Kritériem při výběru dodavatele outsourcingu personálních služeb je kvalita služeb a dosavadní obchodní vztahy. Stěžejním přínosem outsourcingu personálních činností je snížení rizika, požadovaná kvalita personálních činností a snížení nákladů.

3.4 Výsledky výzkumu



Graf 1: Procentuální zastoupení společností dle jejich velikosti

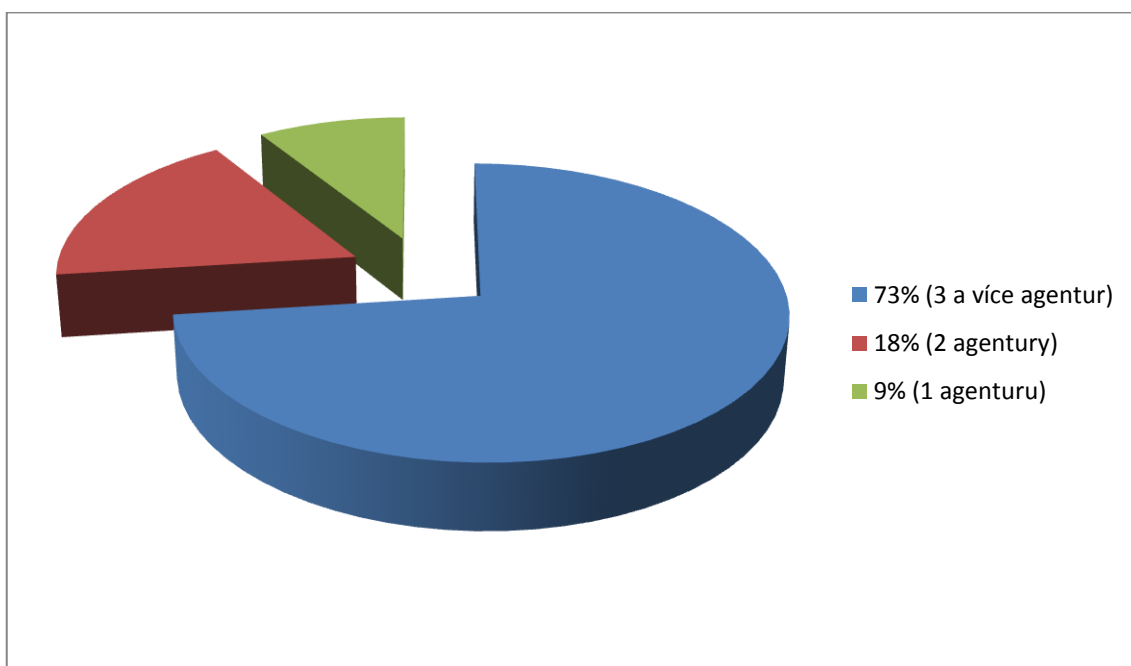
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 1 zobrazuje procentuální zastoupení společností dle jejich velikosti. Výzkumu se zúčastnilo 55% společností o velikosti 101 – 500 zaměstnanců, 45% společností o velikosti 501 a více zaměstnanců. Výzkumný vzorek je tedy složen ze středně velkých a velkých společností. Výzkumu se nezúčastnila žádná společnost mající méně jako 100 zaměstnanců.

Všechny dotazované společnosti využívají služeb personální agentury. Z toho můžeme vyvodit, že většina středně velkých a velkých společností využívá služeb personální agentury.

Většina středně velkých a velkých společností využívá větší počet personálních agentur. Společnosti tak získají širší portfolio doporučených kandidátů, ze kterých mohou selektovat ty nejlepší uchazeče, které si pozvou k osobnímu jednání. Využíváním většího počtu personálních agentur mohou společnosti dosáhnout větší pravděpodobnosti nalezení nejvhodnějšího kandidáta, a to v co možná nejkratším čase.

Na grafu č. 2 vidíme procentuální zastoupení společností podle počtu využívaných personálních agentur. Z grafu vyplývá, že 73% dotazovaných společností využívá 3 a více personálních agentur. Dvě personální agentury využívá 18% dotazovaných společností a pouze 9% společností využívá jednu personální agenturu.



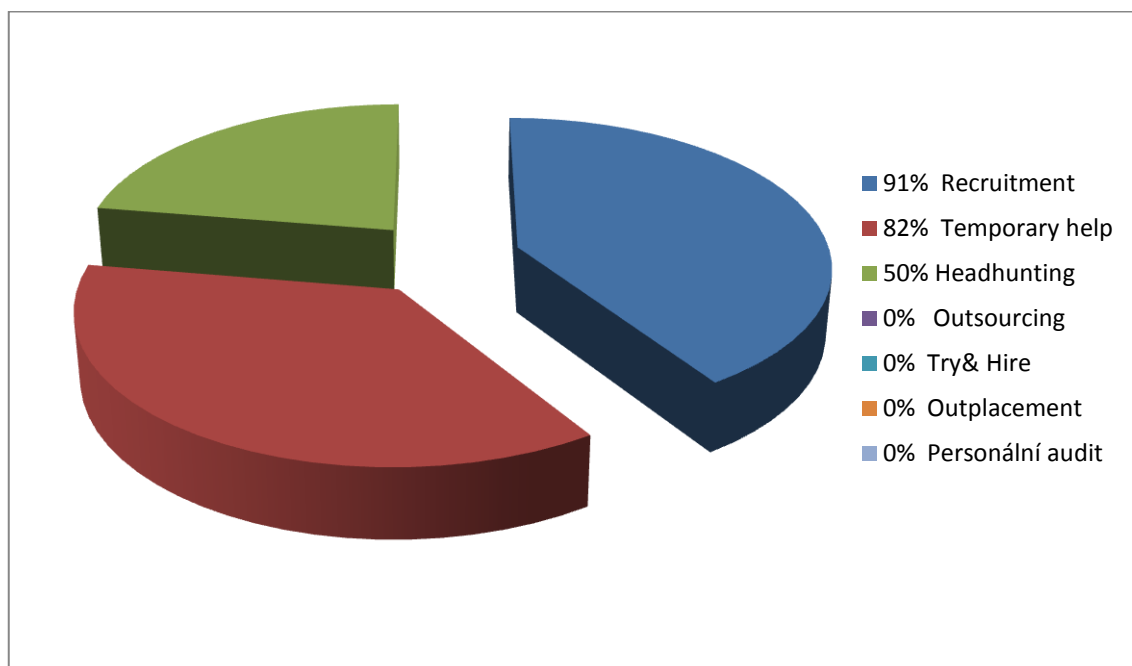
Graf 2: Procentuální zastoupení společností podle počtu personálních agentur, které využívají

Zdroj: vlastní zpracování

Každá společnost využívá personální agentury v jiné míře. Některé společnosti využívají hned několik služeb personální agentury a jiné společnosti s personální agenturou spolupracují kvůli využívání pouze jedné z jejich služeb.

Do jaké míry dotazované společnosti využívají personální agenturu, nám ukazuje graf č. 3.

Náš výzkumný vzorek se skládá ze středně velkých, velkých mezinárodních výrobních a obchodních společností. Z toho lze usuzovat, že společnosti budou ve velké míře využívat službu temporary help (agenturní zaměstnávání). Výsledek výzkumu ukázal, že 82% velká většina dotazovaných společností využívá služby temporary help.

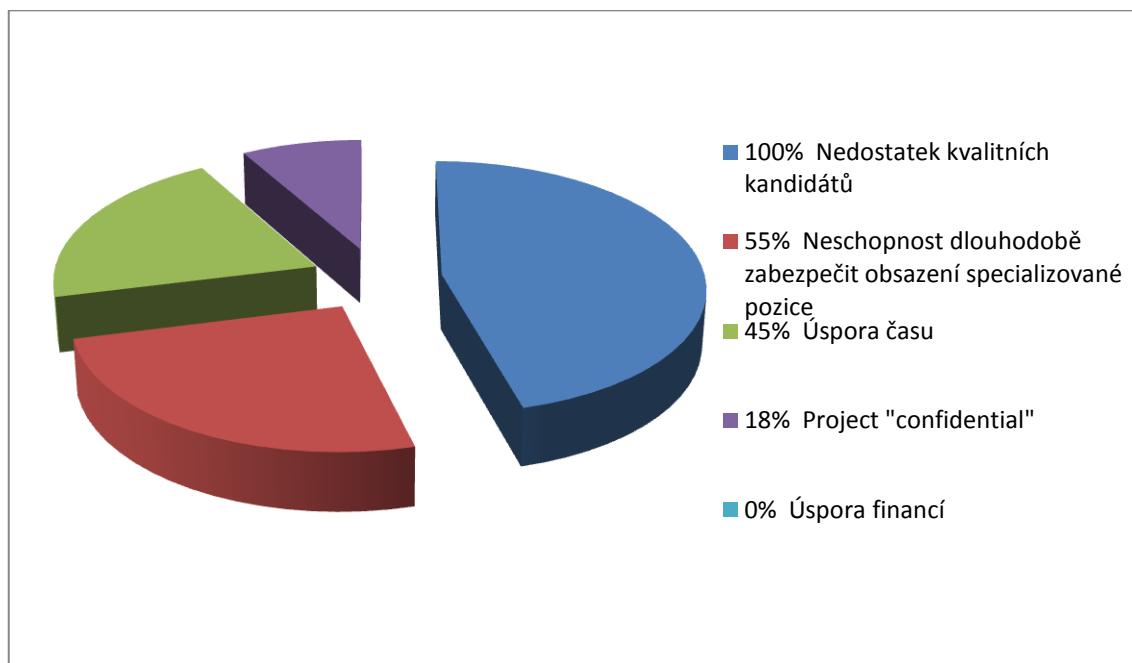


Graf 3: Procentuální vyjádření zastoupení společností, podle využívání služeb personální agentury
Zdroj: vlastní zpracování

Personální agentury jsou velmi často využívány pro jejich službu recruitment. Z grafu č. 3 vyplývá, že 91% dotazovaných společností službu recruitment využívá.

Výrobní společnosti často využívají službu temporary help a k tomu si přibírají službu recruitment jako doplňující službu pro získání širšího portfolia kandidátů pro permanent placement.

Headhunting používá 50% z dotazovaných společností. Žádný z respondentů nevedl využívání služby outsourcing, try&hire, outplacement, nebo personální audit.



Graf 4: Procentuální vyjádření důvodů využívání služby recruitment

Zdroj: vlastní zpracování

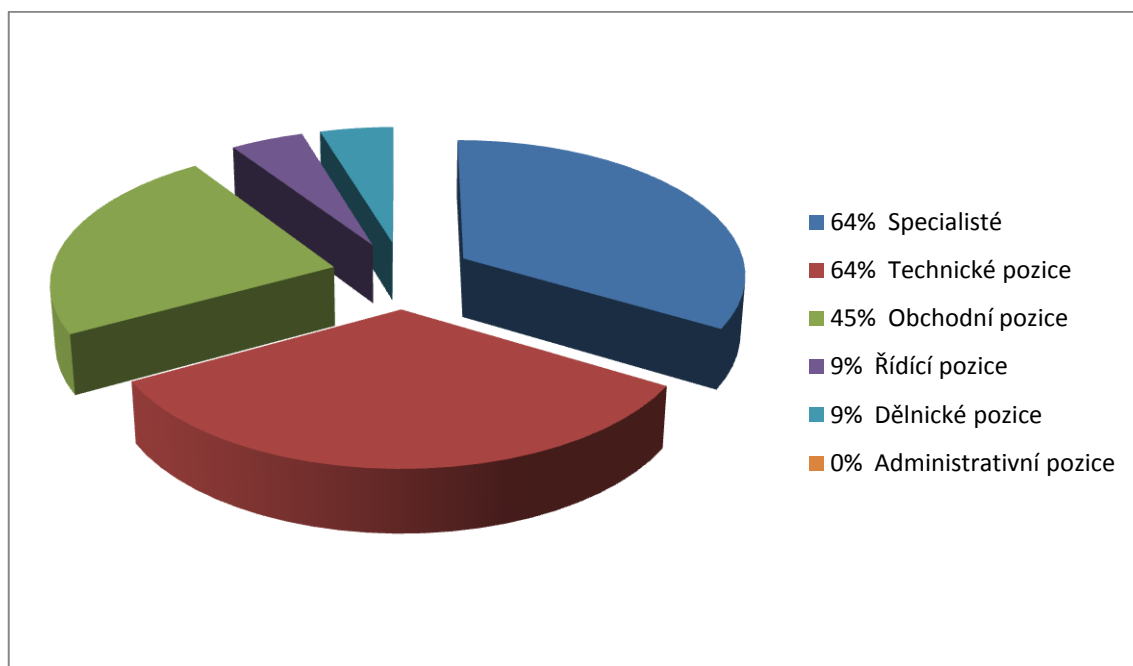
Společnosti mají různé důvody, proč využívají službu recruitment. Odpověď na otázku jaké jsou nejčastější důvody firem pro využívání služby recruitment nám ukazuje graf č. 4.

Všechny dotazované společnosti odpověděly, že důvodem využívání služby recruitment je nedostatek kvalitních kandidátů. Tím se nám potvrzuje z teoretické části práce. Tvrzení uvádí, že je na Českém trhu práce kvalitních kvalifikovaných kandidátů nedostatek. A společnosti jsou při výběru kandidátů náročné.

Pro 55% dotazovaných společností je důvodem využívání služby recruitment neschopnost dlouhodobě zabezpečit obsazení specializované pozice. Úsporu času jako důvod využívání služby recruitment uvedlo 45% respondentů.

Společnosti využívají služby recruitment v případě potřeby nahrazení zaměstnance, který stále svou práci ve společnosti vykonává. Personální agentura

provede disktrétní vyhledávání a doporučí vhodné kandidáty bez toho, aby se prozradilo jméno klienta. Diskrétní vyhledávání tzv. project „confidential“ je důvodem využívání služby recruitment pro 18% respondentů.



Graf 5: Procentuální zastoupení nejobtížněji obsazovaných pozic

Zdroj: vlastní zpracování

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve výrobních společnostech je značný. Výrobní společnosti mají velké problémy s obsazováním pozic v oblasti svařování, obrábění, aj. Navzdory vysoké nezaměstnanosti, kvalifikovaných dělníků je nedostatek.

Průzkumu se zúčastnily výrobní a obchodní společnosti. Procentuální vyjádření nejobtížněji obsazovaných pracovních pozic pro dotazované společnosti je znázorněn na grafu č. 5. Pro 64% respondentů je nejhorší obsadit pozice specialistů, 64% má problémy s obsazením technických pozic.

Obchodní zástupce je pozice, která se stále drží na předních příčkách nejhůře obsazovaných pozic v České republice. Najít schopné kvalitní uchazeče je stále

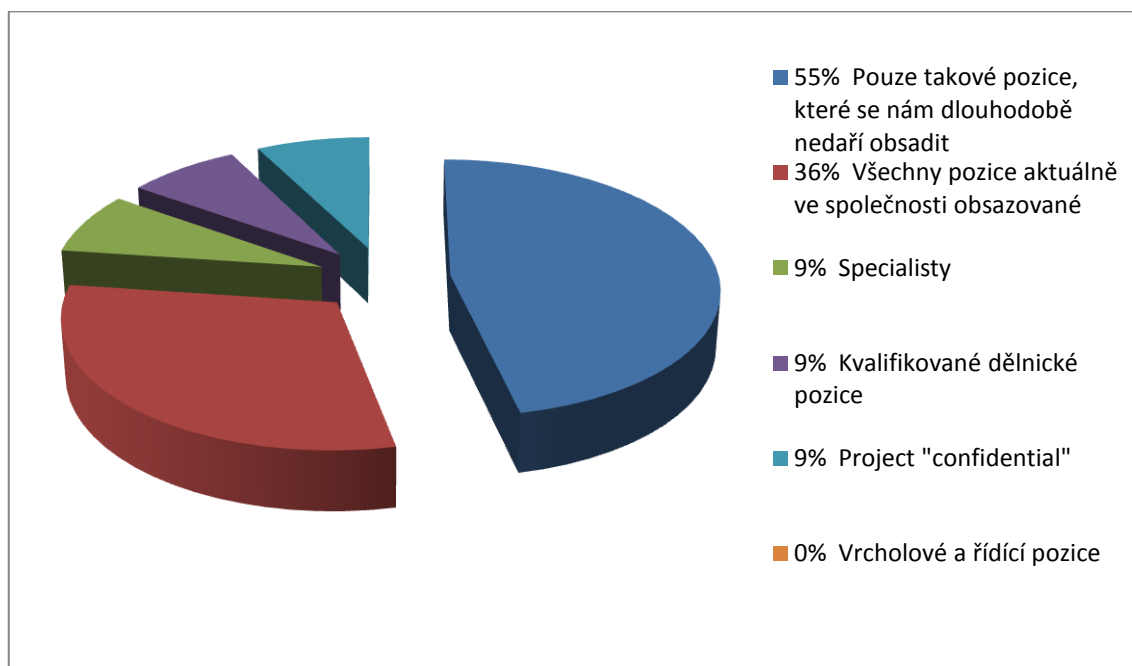
náročnější. Z průzkumu vyplývá, že pro 45% dotazovaných společností je obsazení obchodních pozic nejobtížnější.

Pro 9% respondentů je nejobtížnější získání řídicích pozic a stejně tak pro 9% dotazovaných společností je nejobtížnější obsazení kvalifikovaných dělnických pozic.

Z grafu dále vyplývá, že žádná z dotazovaných společností nemá problémy s obsazením administrativních pozic.

Na grafu č. 6 je zobrazeno procentuální vyjádření nejčastěji zadávaných pracovních pozic personální agentuře. Z grafu můžeme vidět, že 55% respondentů uvedlo, že personální agentuře zadávají pouze takové pozice, které se jim dlouhodobě nedaří obsadit.

Běžně se stává, že společnosti hledané odborníky nemohou najít celý rok i delší dobu. Neobsazením klíčové pracovní pozice, tak může firma přicházet o značné finance. V takovém případě není neobvyklé, že se společnost obrátí na personální agenturu i přesto, že jinak služeb personální agentury nevyužívá.

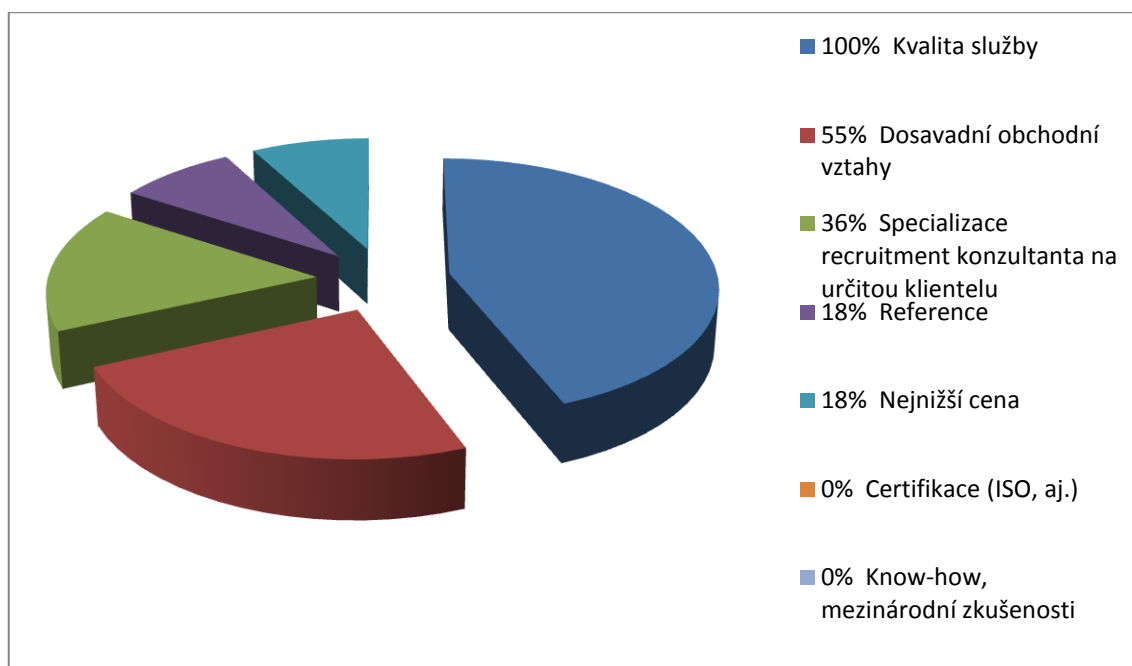


Graf 6: Procentuální vyjádření nejčastěji zadávaných pracovních pozic personální agentuře

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 6 dále vyplývá, že 36% respondentů zadává personální agentuře všechny pozice aktuálně ve společnosti obsazované, 9% zadává personální agentuře pouze specialisty, 9% pouze kvalifikované dělnické pozice, 9% pouze project „confidential“.

Žádná z dotazovaných společností nevedla, že by personální agentuře zadávala pouze pozice vrcholové a řídicí.



Graf 7: Procentuální vyjádření kritérií při výběru personální agentury

Zdroj: vlastní zpracování

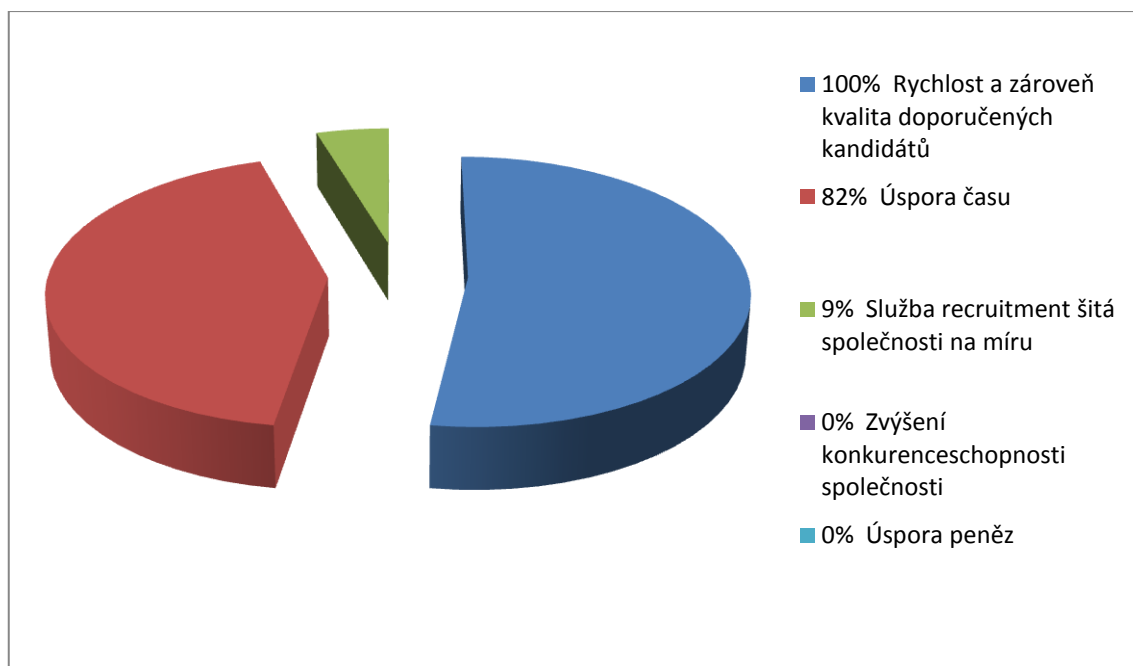
Graf č. 7 nám ukazuje, že pro všechny dotazované společnosti je kritériem při výběru personální agentury kvalita služby. Potvrzuje se nám tak tvrzení z teoretické části práce, že je pro společnosti při výběru personální agentury důležitým kritériem kvalita nabízené služby.

Většina respondentů 55% udává, že při výběru personální agentury jsou pro ně důležitým kritériem dosavadní obchodní vztahy, 36% respondentů odpovědělo, že je pro ně rozhodujícím kritériem při výběru personální agentury specializace recruitment konzultanta na určitou klientelu.

Pro 18% dotazovaných společností jsou důležitým kritériem reference. Nejnižší cena služeb je zásadním kritériem při výběru personální agentury pro 18% dotazovaných společností.

Z grafu č. 7 dále vyplývá, že nikdo z dotazovaných neodpověděl, že jsou pro něj důležitým kritériem při výběru personální agentury mezinárodní zkušenosti. Dále nikdo z dotazovaných neuvedl jako kritérium při výběru certifikace personální agentury.

V grafu č. 8 se zabýváme otázkou, jakých pozitivních výsledků bylo ve společnostech dosaženo využíváním služby recruitment.



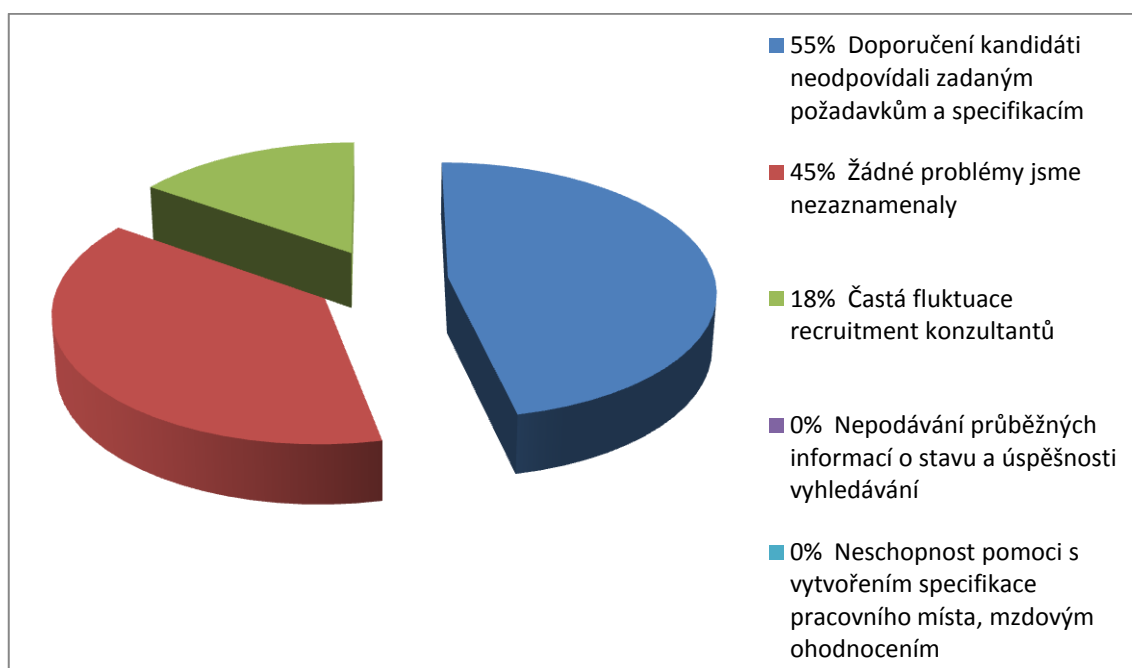
Graf 8: Procentuální vyjádření dosažených pozitivních výsledků využíváním služby recruitment

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět z grafu, všechny dotazované společnosti uvedly, že největším přínosem pro ně je rychlost a zároveň kvalita doporučovaných kandidátů, 82% respondentů uvádí, že jim využívání služby recruitment přineslo úsporu času, 9% udává, že díky službě recruitment oslovili ty nejhodnější kandidáty, získali službu recruitment šitou na míru.

Z grafu dále vyplývá, že zvýšení konkurenceschopnosti ani úsporu peněz dotazované společnosti nezaznamenaly.

Možná úskalí, se kterými se dotazované společnosti setkaly při spolupráci s personální agenturou, nám popisuje graf č. 9.



Graf 9: Procentuální vyjádření úskalí při spolupráci s personální agenturou

Zdroj: vlastní zpracování

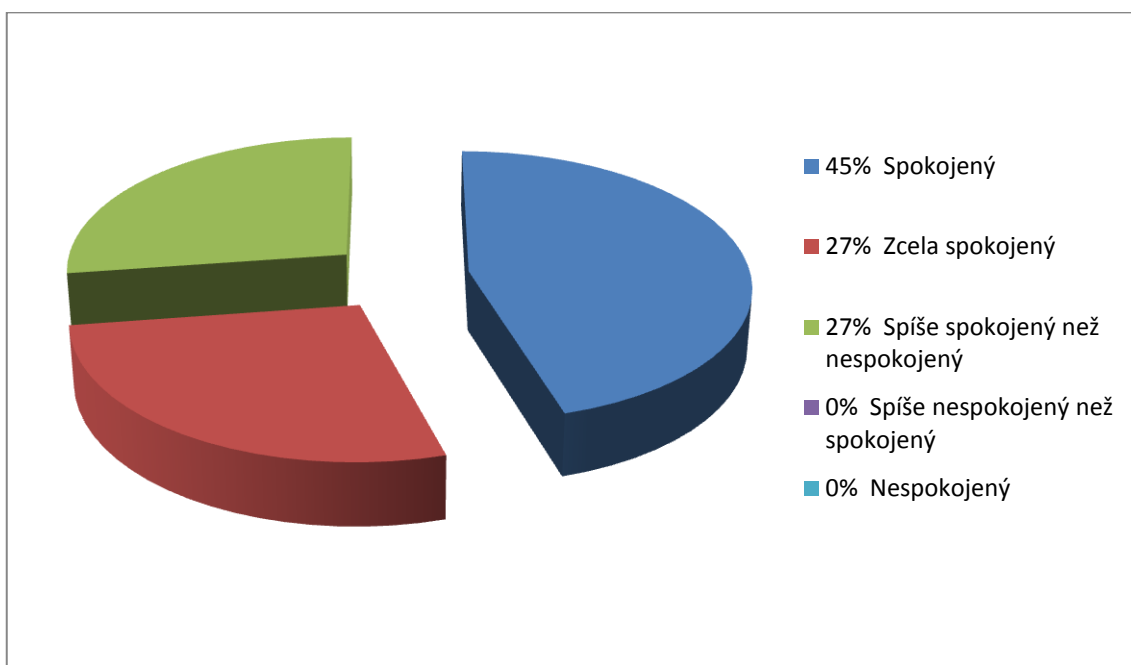
Doporučení kandidáti neodpovídali zadaným požadavkům a specifikacím, s tímto problémem se setkalo 55% dotazovaných společností, 45% společností odpovědělo, že nezaznamenaly žádné problémy při spolupráci s personální agenturou.

Častá fluktuace recruitment konzultantů má velmi negativní vliv na kvalitu služby, 18% respondentů má negativní zkušenost s častou fluktuací recruitment konzultantů.

Žádná z dotazovaných společností nezaznamenala větší problém s nepodáváním průběžných informací o stavu a úspěšnosti vyhledávání vhodných kandidátů, dále nám průzkum ukázal, že ani jedna z dotazovaných společností se nesečkala s problémem neschopností pomoci vytvořit specifikaci pracovního místa.

Respondenti měli možnost v dotazníku uvést jiný subjektivní důvod, který zaznamenali při spolupráci s personální agenturou. Pouze jedna společnost této možnosti využila. Dotazovaná firma uvedla, že se setkala s problémem připravenosti doporučených kandidátů na pohovor, doporučení kandidáti nebyli dostatečně informováni o pracovní pozici ani o společnosti.

Dalším problémem, se kterým se daná společnost setkala, bylo uvádění mzdy v inzerátech personální agentury, a to aniž by se na tom s klientem personální agentura předem domluvila. Dále dotazovaná společnost nebyla spokojena s referenční zprávou, kterou ke kandidátům agentura zasílala. Referenční zpráva byla neúplná, informace ke kandidátům byly nicneříkající.

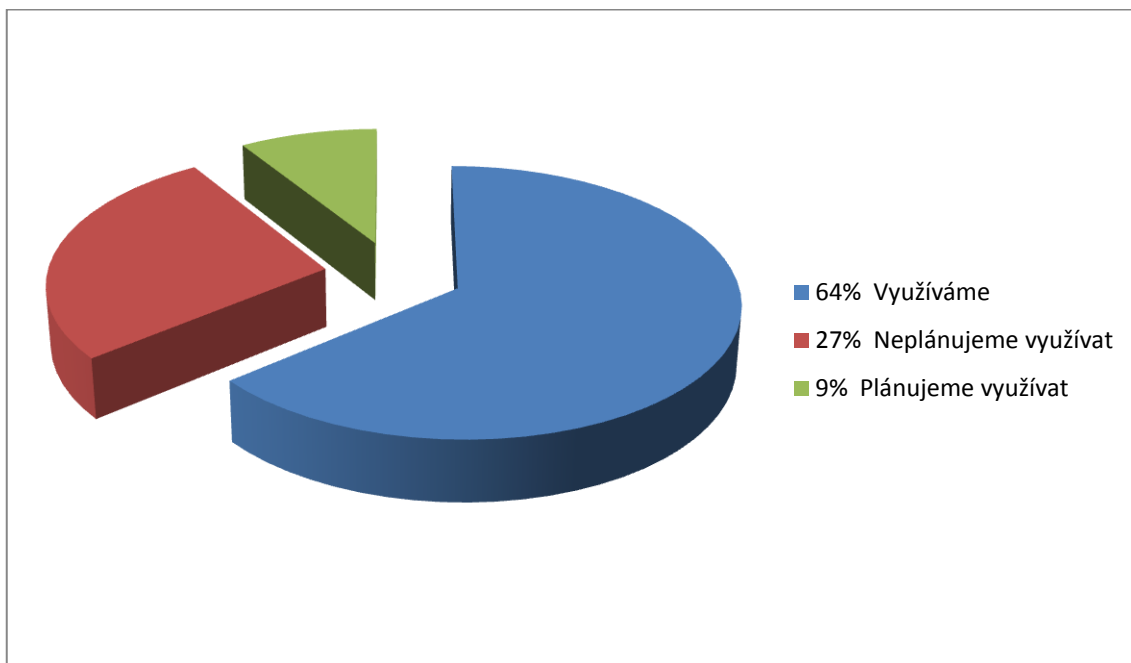


Graf 10: Procentuální zastoupení spokojenosti společností s využíváním služby recruitment

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 10 se zabýváme procentuálním vyjádřením celkové spokojenosti s využíváním služby recruitment. Průzkum ukázal, že 45% respondentů je se službou recruitment spokojených, 27% respondentů uvedlo, že jsou zcela spokojeni s využíváním služby recruitment a 27% respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni než nespokojeni.

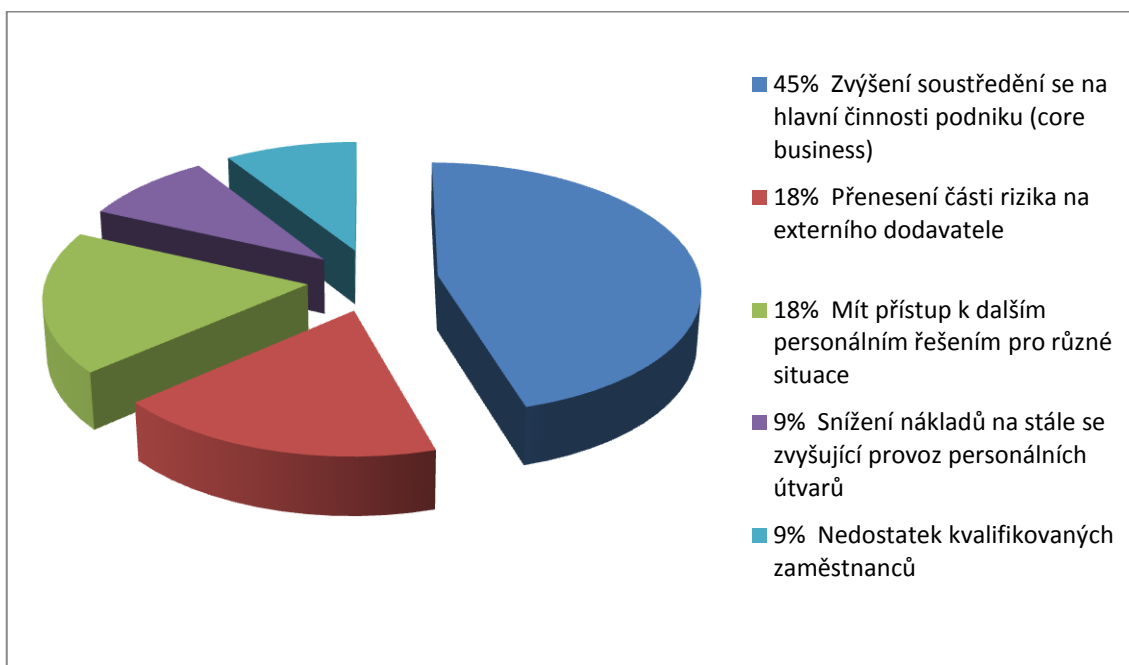
Dále jsme se v našem průzkumu zabývali využíváním outsourcingu personálních činností. Otázkou č. 11 v našem dotazníku jsme prověřovali, zda respondenti využívají outsourcing personálních činností, zda ho plánují využívat v budoucnu, nebo outsourcing personálních činností využívat neplánují vůbec.



Graf 11: Procentuální zastoupení společností podle využívání outsourcingu personálních činností

Zdroj: vlastní zpracování

Průzkum ukázal, že 64% dotazovaných společností využívá outsourcing personálních činností, 27% respondentů uvedlo, že využívat outsourcing personálních činností v budoucnu neplánuje. Outsourcing personálních činností plánuje využívat 9% dotazovaných společností.



Graf 12: Procentuální zastoupení preferencí důvodů využívání outsourcingu personálních služeb

Zdroj: vlastní zpracování

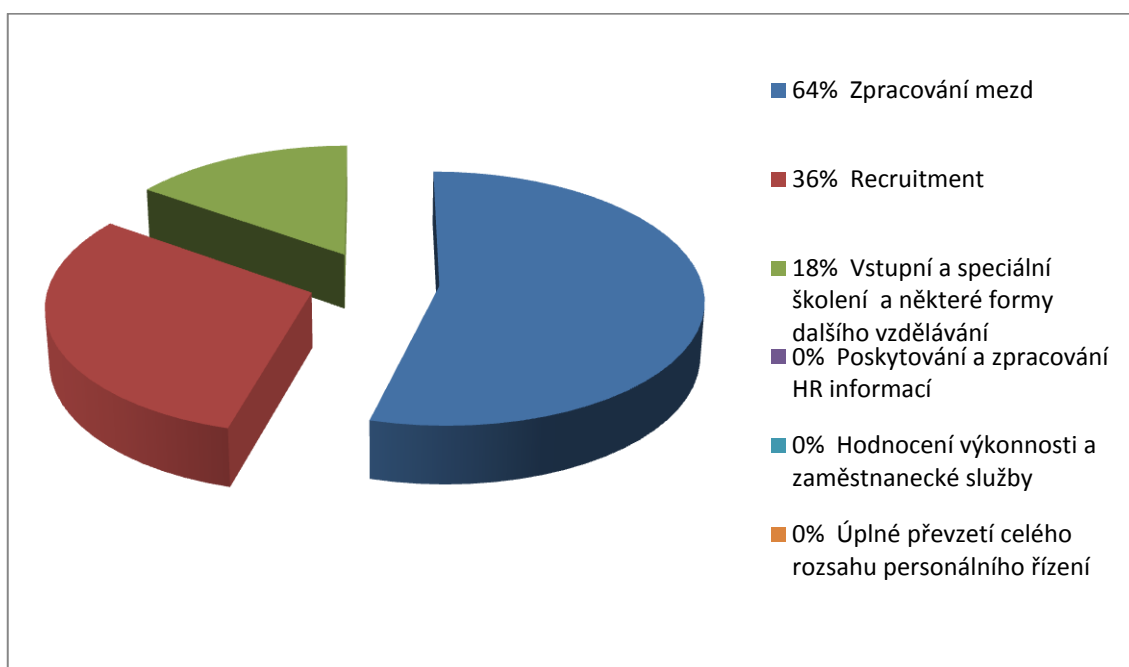
Důvody využívání outsourcingu personálních činností mohou být různé. Na grafu č. 12 můžeme vidět procentuální vyjádření preferencí důvodů využívání outsourcingu personálních služeb.

Pro 45% oslovených společností byl hlavní důvod pro využívání outsourcingu personálních činností zvýšení soustředění se na hlavní činnosti podniku (core business). Potvrdilo se nám tak tvrzení z teoretické části práce, že stěžejním důvodem pro využívání outsourcingu je zaměření se společnosti na klíčové činnosti podniku.

Osmnáct procent dotázaných uvedlo, že hlavním důvodem pro outsourcing personálních činností bylo přenesení části rizika na externího dodavatele, 18% respondentů odpovědělo, že důvodem pro outsourcing personálních činností bylo mít přístup k dalším personálním řešením pro různé situace.

Dále z grafu vyplývá, že pro 9% je důvodem pro outsourcing personálních činností snížení nákladů na stále se zvyšující provoz personálních útvarů, devět procent respondentů odpovědělo, že je hlavním důvodem nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Na grafu č. 13 je zobrazeno procentuální vyjádření druhů outsourcingu personálních činností, podle využívání zastoupených druhů personálních činností.



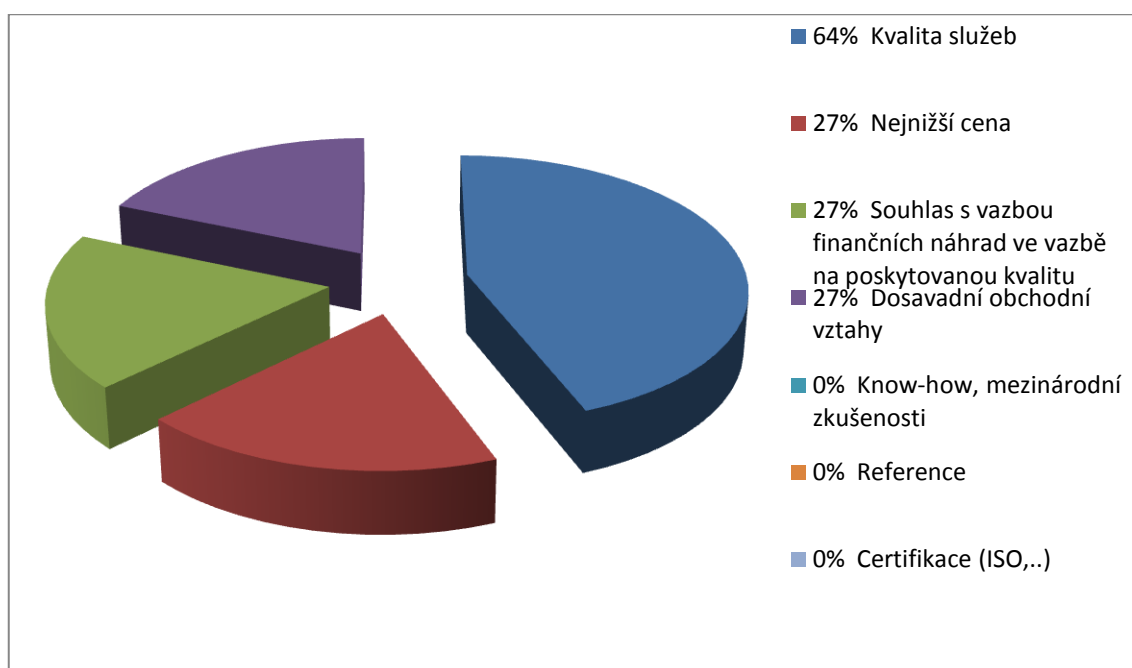
Graf 13: Procentuální vyjádření druhů personálních činností, dle využívání

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější druh outsourcovaných personálních činností je zpracování mezd a mzdové agendy. Velkou výhodou takového řešení je zabezpečení citlivých dat. Z našeho průzkumu vyplývá, že 64% dotazovaných společností využívá outsourcing pro zpracování mezd. Třicet šest procent respondentů uvedlo, že recruitment ve společnosti zabezpečuje externí dodavatel. Osmnáct procent společností odpovědělo, že využívají externího dodavatele pro vstupní a speciální školení a některé formy dalšího vzdělávání.

Žádná z dotazovaných společností nevyužívá outsourcing hodnocení výkonnosti a outsourcing zaměstnaneckých služeb.

Nikdo z respondentů nevyužívá „full service“ personálních činností, tedy outsourcing celého rozsahu personálních činností. Tímto se nám potvrdilo tvrzení z praktické části této práce, že není žádoucí, aby byly strategické HR aktivity outsourcovány, a to například kvůli možné ztrátě důvěrných informací.



Graf 14: Procentuální vyjádření kritérií při výběru dodavatele outsourcingu personálních služeb

Zdroj: vlastní zpracování

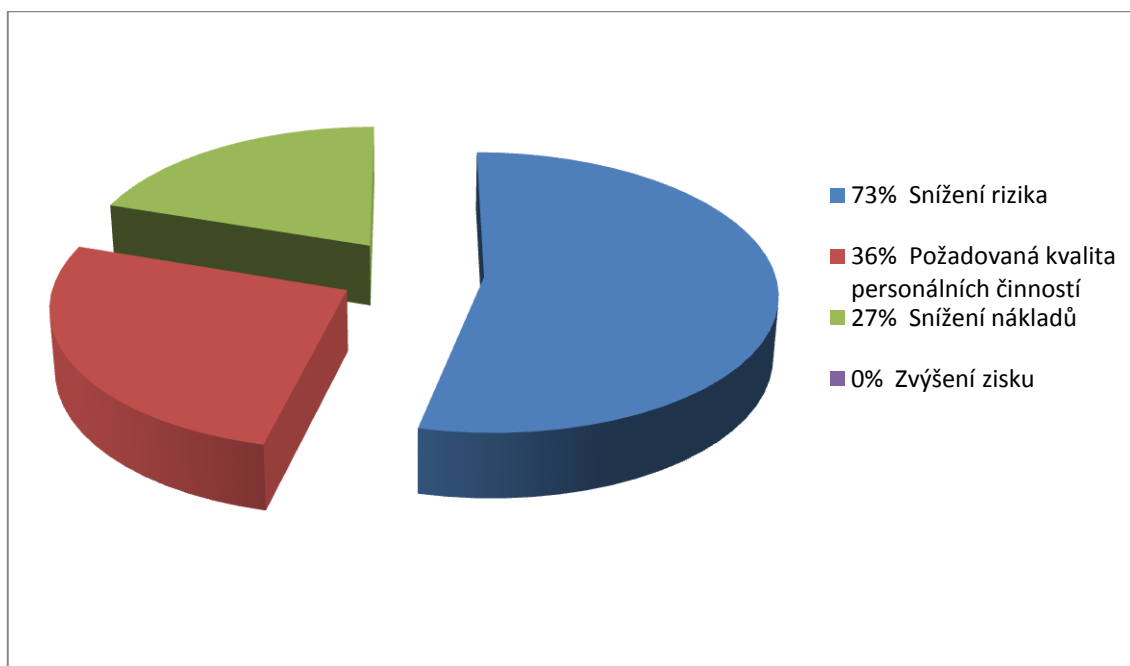
Společnosti zvažují různá kritéria při výběru dodavatele outsourcingu personálních služeb. Na grafu č. 14 se zabýváme procentuálním vyjádřením kritérií při výběru dodavatele outsourcingu personálních služeb. Pro 64% dotazovaných společností je důležitým kritériem při výběru dodavatele kvalita služeb.

Dvacet sedm procent respondentů uvedlo, že kritériem při výběru dodavatele je nejnižší cena, pro 27% je to souhlas s vazbou finančních náhrad ve vazbě na

poskytovanou kvalitou. U 27% respondentů převládá názor, že jsou pro ně důležitým kritériem také dosavadní obchodní vztahy.

Graf č. 15 nám vyjadřuje výsledky využívání outsourcingu personálních činností.

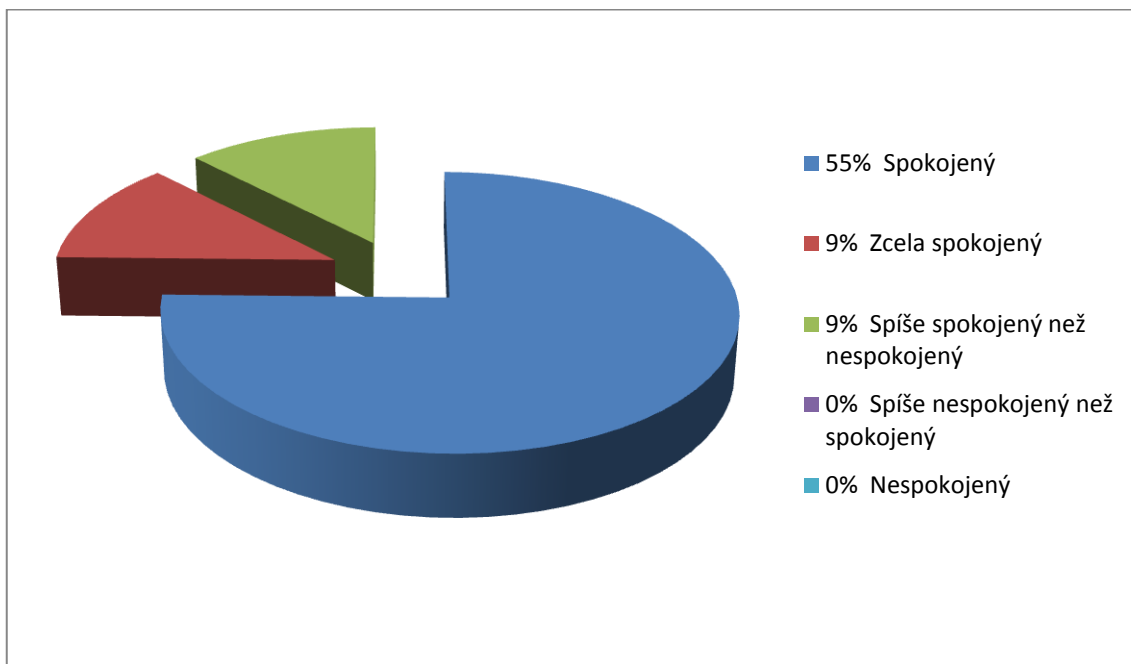
Pro 73% dotazovaných společností je hlavním dosaženým pozitivním výsledkem snížení rizika, pro 36% dotázaných je to dosažení požadované kvality personálních činností. Z odpovědí 27% respondentů vyplývá, že u nich bylo dosaženo pozitivního výsledku ve snížení nákladů.



Graf 15: Procentuální vyjádření dosažených pozitivních výsledků využíváním outsourcingu personálních činností

Zdroj: vlastní zpracování

Žádný z respondentů neodpověděl, že by zvýšení zisku bylo výsledkem využívání outsourcingu personálních činností.



Graf 16: Procentuální vyjádření spokojenosti s využíváním outsourcingu personálních činností

Zdroj: vlastní zpracování

Z našeho průzkumu vyplývá, že 55% dotazovaných společností, které využívají outsourcing personálních činností je spokojeno s jeho využíváním, 9% respondentů uvedlo, že je zcela spokojeno se zabezpečením outsourcingu personálních činností. Devět procent dotázaných udává, že jsou spíše spokojeni než nespokojeni s outsourcingem personálních činností.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Na základě vyhodnocení našeho výzkumu si můžeme ověřit platnost hypotéz, které jsme si stanovili. Výsledky výzkumu souhlasí s informacemi uvedenými v praktické části naší práce.

Hypotéza č. 1: Hlavními důvody využívání služby recruitment u personální agentury nedostatek kvalitních kandidátů na trhu práce a úspora času. Nejdůležitějším kritériem při výběru personální agentury je kvalita služby (rychlost a zároveň kvalita doporučených kandidátů) a specializace recruitment konzultanta na určitou oblast. Úskalí spolupráce s personální agenturou se projeví v případě doporučení kandidátů ze strany agentury, kteří neodpovídají zadaným požadavkům klienta. Problémy při spolupráci s personální agenturou nastávají také v případě časté fluktuace recruitment konzultantů.

Hlavními důvody využívání služby recruitment u personální agentury se zabývá otázka v dotazníku číslo 5. Z průzkumu se ukázalo, že 100% společností využívá službu recruitment kvůli nedostatku kvalitních kandidátů, pro 55% společností je také důvodem využívání recruitmentu neschopnost dlouhodobě zabezpečit obsazení specializované pozice a 45% dotázaných společností udalo, že je pro ně důvodem využívání služby recruitment úspora času. Z výzkumu také vyplynulo, že pro 18% respondentů je také důvodem využívání této služby potřeba diskrétního vyhledávání kandidátů, protože zaměstnanec, kterého potřebují nahradit, stále na obsazované pozici pracuje.

Jaká jsou nejčastější kritéria při výběru personální agentury, zkoumá otázka č. 8. Průzkum prokázal, že 100% respondentů odpovědělo, že je pro ně kritériem, které zvažují kvalita služby, tedy rychlost a zároveň kvalita doporučených kandidátů. U 55% dotázaných společností rozhodují dosavadní obchodní vztahy, pro 36% společností, je důležité kritérium při výběru specializace recruitment konzultanta. Z výzkumu také vyplynulo, že 18% dotazovaných společností se rozhoduje na základě referencí o personální agentuře, 18% společností dává také na nejnižší cenu služby.

Problémy se kterými se společnosti setkávají při spolupráci s personální agenturou, prověřuje otázka č. 10. Z průzkumu vyplynulo, že častým problémem je doporučování kandidátů, kteří neodpovídají striktně zadaným požadavkům ze strany klienta, odpovědělo tak 55% dotazovaných společností. U 18% dotazovaných

společností vyvstaly problémy při časté fluktuaci recruitment konzultantů v personálních agenturách, se kterými spolupracovali.

Tedy můžeme říci, že se nám hypotéza č. 1 potvrdila.

Hypotéza č. 2: Hlavními důvody využívání outsourcingu personálních činností je snaha snížit náklady na provoz personálních útvarů, zvýšit soustředění se na klíčové činnosti podniku (core business) a přenesení části rizika na externího dodavatele. Kritériem při výběru dodavatele outsourcingu personálních služeb je kvalita služeb a dosavadní obchodní vztahy. Stěžejním přínosem outsourcingu personálních činností je snížení rizika, požadovaná kvalita personálních činností a snížení nákladů.

Hlavními důvody využívání outsourcingu personálních činností se zabývá otázka číslo 13. Průzkum prokázal, že 45% dotazovaných společností, které využívají outsourcing personálních činností, využívá outsourcing personálních činností kvůli zvýšení soustředění se na hlavní činnosti podniku, pro 18% respondentů je důvodem přenesení části rizika na externího dodavatele, pro 9% dotázaných je důvodem snížení nákladů, 9% uvádí, že outsourcing využívá kvůli nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců.

Jaká kritéria společnosti zvažují, při výběru dodavatele outsourcingu personálních činností se v dotazníku zabývá otázka č. 15. Z průzkumu vyplynulo, že 64% dotazovaných společností při výběru dodavatele outsourcingu personálních služeb zvažuje kvalitu služby, 27% společností zvažuje nejnižší cenu při výběru dodavatele outsourcingu, dvacet sedm procent respondentů vybírá dodavatele na základě dosavadních obchodních vztahů, pro 27% dotazovaných je důležité kritérium souhlas dodavatele s vazbou finančních náhrad ve vazbě na požadovanou kvalitu služby.

Jakých pozitivních výsledků společnosti dosáhly využíváním outsourcingu personálních činností, prověřuje otázka číslo 16. Výzkum ukázal, že 73% dotazovaných společností dosáhlo díky outsourcingu snížení rizika, část zodpovědnosti přenesli na externího dodavatele. Pro 36% respondentů byla přínosem získaná požadovaná kvalita personálních činností. Dvacet sedm procent dotazovaných společností dosáhlo snížení nákladů.

Hypotéza č. 2 se nám tímto potvrdila.

Jak se nám potvrdilo výzkumem, společnosti pociťují velký nedostatek kvalitních kandidátů na trhu, a to v různých oborech, a proto služby personální agentury a outsourcing využívají. Společnosti nejčastěji uváděly, že je pro ně nejtěžší obsazení pozic obchodních, technických, kvalifikovaných dělnických pozic a pozic specialistů. Spoluprací s personálními agenturami firmy získaly daleko širší portfolio vhodných kandidátů, a to v požadovaném čase. Při tak velkém nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu, by společnosti mohly vždy zvážit i možnost soustředit se na rozvoj svého interního zaměstnance, a danou pozici jím obsadit.

Společnosti by měly klást velký důraz na výběr vhodné personální agentury, která jim bude schopna zabezpečit službu recruitment šitou na míru, díky níž se jim podaří oslovit ty nejkvalitnější kandidáty na trhu. Je velmi důležité věnovat péči výběru kvalitní personální agentury, stejně tak při výběru kvalitního dodavatele outsourcingu personálních činností. Jak nám vyplynulo z výzkumu, společnosti kladou velký důraz při výběru personální agentury na kvalitu služby a na specializaci recruitment konzultanta. Pouze 18% dotazovaných společností uvedlo, že při výběru personální agentury zvažují kritérium referencí. Společnosti by ale měly klást větší důraz na toto kritérium a zabezpečit si reference od společností, které již s danou agenturou v minulosti spolupracovaly, nebo nyní spolupracují. Kvalitu služby by bylo dobré prověřit nezávaznou spoluprací. Například na pracovní pozici, která se ve společnosti delší dobu nedaří obsadit. Bylo by dobré se vždy osobně setkat s recruitment konzultantem, mohou se tak eliminovat úskalí spolupráce s personální agenturou. Výzkumem bylo zjištěno, že se dotazovaná společnost setkala s problémem připravenosti doporučených kandidátů na pohovor, recruitment konzultanti uváděly mzdy v inzerátech personální agentury, aniž by se na tomto domluvili s klientem. Na osobním setkání poznáme recruitment konzultanta, jasně mu popíšeme naše představy spolupráce a zadáme přesné požadavky. Navíc konzultant tak získá i další informace o prostředí firmy, firemní kultuře, pozná výrobu, atd. Platí čím detailnější požadavky a představy o hledaných kandidátech recruitment konzultantovi již na počátku spolupráce dodáme, tím je větší pravděpodobnost úspěšného obsazení pracovních pozic v požadovaném čase.

5 ZÁVĚR

Spolupráce s personálními agenturami a využívání outsourcingu je moderním trendem dnešní doby. Jak se nám potvrdilo výzkumem, společnosti v České republice využívají služeb personální agentury i outsourcing ve velké míře.

Outsourcing společností přináší snížení rizika, požadovanou kvalitu činností, snížení nákladů, možnost mít přístup k dalším personálním řešením pro různé situace, zvýšení soustředění se na klíčové činnosti podniku (core business).

Spoluprací s kvalitním dodavatelem recruitmentu, se společností dostává mnoho výhod, které se nám výzkumem potvrdily. Společnosti díky spolupráci s personální agenturou získávají ty nejlepší kandidáty, zvyšují si tak svou konkurenceschopnost, stávají se úspěšnějšími. Převážná většina společností považuje za nesmírnou výhodu čas, který ušetří zabezpečením recruitmentu externím dodavatelem.

Využívání personálních agentur a outsourcingu je tak v dnešní době stále aktuálnější.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

STODOLA, L. Human Resources Management. Praha: Economia, 2013, 5. ISSN 1801-4690.

STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GREAVER, M.F.A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. Journal of Strategic Outsourcing, 1999.

LACITY, M.C., HIRSCHHEM, R. Information Systems Outsourcing. Myths, Metaphors and Realities. Chichester: John Wiley&Sons,1995.

Seznam použitých internetových zdrojů

BRIGHT, B. Survey Indicates ‚Faster, Cheape‘ Outsourcing Model Is Out of Favor. Wall Street Journal, 15.6.2007, p. R2; Dostupné z:
<http://online.wsj.com/article/SB118183610928435428.html>.

IAOP: Prezentace z Outsourcing World Summit 2004; Dostupné z:
<http://www.outsourcingproffesional.org/firmbuilder>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces recruitmentu v personální agentuře	14
Obrázek 2: Přehled podnikových činností	16
Obrázek 3: Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu	19
Obrázek 4: Životní cyklus outsourcingu	20

Seznam grafů

Graf 1: Procentuální zastoupení společností, dle jejich velikosti	28
Graf 2: Procentuální zastoupení společností, podle počtu personálních agentur, které využívají.....	29
Graf 3: Procentuální zastoupení společností, podle využívání služeb personální agentury.....	30
Graf 4: Procentuální vyjádření důvodů využívání služby recruitment.....	31
Graf 5: Procentuální zastoupení nejobtížněji obsazovaných pozic.....	32
Graf 6: Procentuální vyjádření nejčastěji zadávaných pracovních pozic personální agentuře.....	33
Graf: 7 Procentuální vyjádření kritérií při výběru personální agentury.....	34
Graf: 8 Procentuální vyjádření dosažených pozitivních výsledků využíváním služby recruitment.....	35
Graf: 9 Procentuální vyjádření úskalí při spolupráci s personální agenturou.....	36
Graf: 10 Procentuální zastoupení spokojenosti společností s využíváním služby recruitment.....	37
Graf: 11 Procentuální zastoupení společností podle využívání outsourcingu personálních činností.....	38
Graf: 12 Procentuální zastoupení preferencí důvodů využívání outsourcingu personálních služeb.....	39
Graf: 13 Procentuální vyjádření druhů personálních činností, dle využívání.....	40
Graf: 14 Procentuální vyjádření kritérií při výběru dodavatele outsourcingu personálních služeb.....	41
Graf: 15 Procentuální vyjádření dosažených pozitivních výsledků využíváním outsourcingu personálních činností.....	42

Graf: 16 Procentuální vyjádření spokojenosti s využíváním outsourcingu personálních činností.....	43
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník „Recruitment a outsourcing v České republice z pohledu poskytovatele služeb recruitmentu a outsourcingu“

Jmenuji se Andrea Němcová a v současné době zpracovávám svou bakalářskou práci na téma Recruitment a outsourcing v České republice z pohledu poskytovatele služeb recruitmentu a outsourcingu. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní, získané údaje budou sloužit pouze pro potřebu této bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci.

1. Kolik zaměstnanců má Vaše společnost?

- a) 0 - 100
- b) 101 - 500
- c) 501 a více

2. Využíváte služeb personální agentury?

- a) využíváme
- b) plánujeme využívat
- c) neplánujeme využívat
- d) nevíme, co to je

3. Kolik personálních agentur využíváte?

- a) žádnou
- b) 1
- c) 2
- d) 3 a více

4. Jaké služby personální agentury využíváte?

- a) recruitment
- b) headhunting
- c) temporary help (agenturní zaměstnávání)

- d) outsourcing
- e) try&hire
- f) outplacement
- g) personální audit

5. Jaké byly důvody využívání služby recruitment ve vaší společnosti? (možné vybrat max. 3 možnosti)

- a) úspora času
- b) úspora financí
- c) project „confidential“ (diskrétní vyhledávání - zaměstnanec, kterého chcete nahradit, stále vykonává svou práci)
- d) nedostatek kvalitních kandidátů
- e) neschopnost dlouhodobě zabezpečit obsazení specializované pozice

6. Ve kterých oborech je pro Vás nejtěžší naleznutí a výběr kvalitního kandidáta? (možné vybrat max. 3 možnosti)

- a) obchodní pozice
- b) řídicí pozice
- c) dělnické pozice
- d) technické pozice
- e) specialisté
- f) administrativní pozice

7. Které pracovní pozice personální agentuře zadáváte?

- a) všechny pozice aktuálně ve společnosti obsazované
- b) vrcholové a řídicí pracovníky
- c) specialisty
- d) pouze takové pozice, které se nám dlouhodobě nedaří obsadit
- e) kvalifikované dělnické pozice
- f) project „confidential“ (diskrétní vyhledávání - zaměstnanec, kterého chcete nahradit, stále vykonává svou práci)

8. Jaká kritéria zvažujete při výběru personální agentury pro využívání služby recruitment? (možné vybrat max. 3 možnosti)

- a) nejnižší cena

- b) kvalita služby (rychlost a zároveň kvalita doporučených kandidátů)
- c) reference
- d) certifikace (ISO, aj.)
- e) dosavadní obchodní vztahy
- f) specializace recruitment konzultanta na určitou klientelu
- g) know-how, mezinárodní zkušenosti
- h) jiné (prosím uveďte)_____

9. Jakých pozitivních výsledků jste dosáhli ve vaší společnosti využíváním služby recruitment? (možné vybrat max. 3 možnosti)

- a) služba recruitment šitá naší společnosti na míru – díky níž jsme oslovili ty nejvhodnější kandidáty
- b) rychlost a zároveň kvalita doporučených kandidátů
- c) zvýšení konkurenceschopnosti společnosti
- d) úspora peněz
- e) úspora času

10. Jaké problémy jste zaznamenali při spolupráci s personální agenturou?

- a) žádné problémy jsme nezaznamenali
- b) neschopnost pomoci s vytvořením specifikace pracovního místa, mzdovým ohodnocením
- c) doporučení kandidáti neodpovídali zadaným požadavkům a specifikacím
- d) nepodávání průběžných informací o stavu a úspěšnosti vyhledávání
- e) častá fluktuace recruitment konzultantů
- f) jiné (prosím uveďte)_____

11. Jak jste spokojený s kvalitou služeb personální agentury ve vaší společnosti?

- a) jsem zcela spokojený
- b) spokojený
- c) spíše spokojený než nespokojený
- d) spíše nespokojený než spokojený
- e) nespokojený
- f) velmi nespokojený

12. Využíváte outsourcing personálních služeb ve Vaší společnosti?

- a) využíváme
- b) plánujeme využívat
- c) neplánujeme využívat
- d) nevíme, co to je

13. Jaké byly důvody využívání outsourcingu personálních služeb ve vaší společnosti?
(možné vybrat max. 3 možnosti)

- a) nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
- b) snížení nákladů na stále se zvyšující provoz personálních útvarů
- c) mít přístup k dalším personálním řešením pro různé situace
- d) zvýšení soustředění se na hlavní činnosti podniku (core business)
- e) přenesení části rizika na externího dodavatele
- f) přístup k dovednostem poskytovatele
- g) jiné (uveďte prosím)_____

14. Které z daných personálních činností zabezpečuje ve vaší společnosti externí
dodavatel?

- a) recruitment
- b) zpracování mezd
- c) vstupní a speciální školení a některé formy dalšího vzdělávání
- d) poskytování a zpracovávání HR informací
- e) hodnocení výkonnosti a zaměstnanecké služby
- f) „full service“ (úplné převzetí celého rozsahu personálního řízení)

15. Jaká kritéria zvažujete při výběru dodavatele personálních služeb? (možné vybrat
max. 3 možnosti)

- a) nejnižší cena
- b) kvalita služeb
- c) reference
- d) certifikace (ISO, aj.)
- e) dosavadní obchodní vztahy
- f) know-how, mezinárodní zkušenosti
- g) souhlas s vazbou finančních náhrad ve vazbě na poskytovanou kvalitu
- h) jiné (prosím uveďte)_____

16. Jakých pozitivních výsledků jste dosáhli outsourcingem personálních činností?

(možné vybrat max. 3 možnosti)

a) snížení nákladů

b) požadovaná kvalita personálních činností

c) snížení rizika (část zodpovědnosti přenesená na externí společnost)

d) zvýšení zisku

e) jiné (prosím uveďte) _____

17. Jak jste spokojený s kvalitou outsourcovaných personálních činností?

a) jsem zcela spokojený

b) spokojený

c) spíše spokojený než nespokojený

d) spíše nespokojený než spokojený

e) nespokojený

f) velmi nespokojený

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrea Němcová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Recruitment a outsourcing z pohledu poskytovatele recruitmentu a outsourcingu

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů:5

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:2

Počet internetových zdrojů:2

Počet ostatních zdrojů:0

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