

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE



VÝBĚROVÝ PROCES PERSONALISTŮ PRO PERSONÁLNÍ
AGENTURU

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Tereza Faltýnková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Výběrový proces personalistů pro personální agenturu“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Tereza Faltýnková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Výběrový proces personalistů pro personální agenturu
Anotace práce:	<p>Cílem této bakalářské práce je popsat výběrový proces v konkrétní organizaci, a to v personální agentuře. Ke splnění cíle jsem použila teoretický rámec vycházející hlavně z analýzy pracovního místa, získávání pracovníků a výběru pracovníků. Metodou získávání informací pro empirickou část byl expertní rozhovor, konkrétně se třemi respondenty, kdy byly kladeny otevřené otázky.</p> <p>Důležité bylo popsat si fungování konkrétní personální agentury, její organizační strukturu a nabízené služby, jelikož z nichž vychází i rozdělení HR konzultantů na temporary a permanent.</p> <p>V rámci analýzy pracovního místa v personální agentuře XY jsem zjistila, že ji utvořil majitel firmy a že informace byly předávány rozhovorem. Dále tu byly popsány pracovní úkoly, jež musí konzultanti plnit, a rovněž schopnosti nezbytné k vykonávání této profese, kdy se schopnosti nejvíce shodovaly s popisem schopností od Evangelu & Juříčka v teoretické části práce. Zjištěná data byla rozdělena na temporary a permanent konzultanty, jelikož díky tomuto rozlišení jsou požadovány v některých případech jiné atributy. A protože personální agentura působí jak v Moravskoslezském kraji, tak</p>

	<p>v Praze, byly v rámci „pražského pohledu“ popsány i další požadované nároky na HR konzultanty, které se v požadavcích v Moravskoslezském kraji neobjevily. V neposlední řadě byly dle zjištěných informací a literatury popsány pracovní role HR konzultantů. Získávání těchto pracovníků plyne z vnějších zdrojů, kterými jsou: databáze firmy, její internetové stránky, portály určené k zadávání pracovních inzerátů, sociální sítě a doporučení. Od uchazečů k pracovnímu pohovoru je požadován pouze životopis. Co se týče inzerce, ta je v rukou každého HR konzultanta, avšak nastínění jejího rámce bylo popsáno v podkapitole 7.4. Kroků ve výběru pracovníků bylo 7, 8. byl spíše pouhou možností a jednotlivé kroky jsou blíže specifikovány v podkapitole 7.5. Metodou pro výběr je pohovor, který je postupný, polostrukturovaný, až nestrukturovaný. Základem je, aby byl příjemný a kandidát odcházel s dobrým pocitem i v případě neúspěchu. A jako poslední krok zde byla stanovena kritéria k úspěšnému přijetí kandidáta na pozici HR konzultanta.</p>
<p>Klíčová slova:</p>	<p>analýza pracovního místa, HR konzultant, personalista, personalistika, personální agentura, výběr pracovníků, výběrový proces, získávání pracovníků</p>
<p>Title of Thesis:</p>	<p>Recruiting process of human resources officers in personal agency</p>
<p>Annotation:</p>	<p>Target of my bachelor thesis is to describe the Recruiting process at specific company, concretely in personal agency. To complete this aim I used theory, mainly the analysis of job position, the hiring of the workers and the selection of the workers. I used interview to find out information about personal agency, analysis of job position, hiring of the workers and selection of the workers. The interview was realized with three respondents. At first I had to describe the personal agency. How</p>

	<p>the company was established, how does an organisation structure looks and which services are offered. The services are two kinds, temporary placement and permanent placement and on base this services are HR consultants split. It means there are also two kinds of them, Temporary consultants and Permanent consultants.</p> <p>Information about analysis of job position came from an owner of personal agency and the information were passed on to many others by interview. In this chapter you can find aswell the information about job requests and skills. Because the personal agency is in Moravskoslezský kraj and in Prague, so some requires and skills are different. Also you can find here work roles of HR consultants.</p> <p>The hiring process is realize: by database of personal agency or its web site, by various web sites, which serve to post job advertisements, by social web sites and by recommendation. How looks like the job advertisement of personal agency is describe in chapter 7.4.</p> <p>The steps in selection of workers are described in chapter 7.5 and there are seven of them. The 8th step is rather opportunity than some regular step in selection of worker. The way of selection of the workers is job interview, which has his own type and form. The interview has to be comfortable for candidate.</p> <p>And finally in my bachelor thesis were described requests, which lead to successfully acceptance of candidate.</p>
Keywords:	analysis of job position, hiring process of the workers, human resources, HR consultant, human resources officer, personal agency, recruiting process, selection of the workers
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1- rozhovor (Moravskoslezský kraj) Příloha č. 2- rozhovor (Moravskoslezský kraj) Příloha č. 3- rozhovor (Praha)
Počet literatury a zdrojů:	19
Rozsah práce:	67 s. (99 608 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1 Personalistika.....	11
1.1 Personální práce.....	11
2 Personalista	13
2.1 Role	13
2.2 Schopnosti kladené na personalisty.....	16
2.3 Schopnosti HR konzultanta	18
2.4 Personální činnosti aneb jaká je náplň práce personalisty	18
3 Analýza pracovního místa.....	21
3.1 Pracovní místo	22
3.2 Schopnosti.....	25
3.3 Pracovní role	26
3.4 Zdroje informací potřebné k analýze.....	27
3.5 Metody ke zjišťování informací.....	28
3.6 Personální plánování	29
4 Získávání pracovníků.....	29
4.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	30
4.2 Kroky v procesu získávání pracovníků.....	33
4.3 Volba metod získávání	33
4.4 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.....	34
4.5 Formulace nabídky zaměstnání	35
4.6 Pravidla získávání pracovníků.....	37
4.6.1 Pracovní diskriminace	37
5 Výběr pracovníků	38
5.1 Kroky výběrového procesu.....	39
5.2 Metody	40
5.2.1 Výběrový pohovor	41
6 Personální agentura dle literatury.....	44

6.1	Asociace personálních agentur.....	45
6.2	Recruitment	46
6.3	Formy recruitmentu	47
6.4	Služby pro firmy	48
6.5	Služby pro jednotlivce	49
7	Personální agentura XY.....	51
7.1	Služby pro firmy	52
7.2	Služby pro jedince	53
7.3	Analýza pracovního místa HR konzultanta	54
7.4	Získávání HR konzultantů.....	56
7.5	Výběr HR konzultantů.....	57
	Závěr	60
	Literatura a zdroje	64
	Seznam tabulek.....	66
	Seznam příloh	67

Úvod

„Lidé jsou srdcem firmy-čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává.“(Urban, 2003, s. 37). Tato práce se bude zabývat výběrovým procesem personalistů pro personální agenturu. Cílem je popsat výběrový proces v konkrétní organizaci, v tomto případě personální agentuře XY, čili výzkumná otázka zní: Jakým způsobem probíhá výběrový proces personalistů v personální agentuře? K cíli bakalářské práce se budu snažit dobrat tím způsobem, že na základě literatury a jejího popisu výběrového procesu následně popíši výběrový proces v personální agentuře XY pomocí expertního rozhovoru, v němž budu pokládat otevřené otázky. Tudiž se bude jednat o kvalitativní výzkum.

K tomu, abych mohla splnit cíl své bakalářské práce, mi budou sloužit následující kapitoly s názvy: Personalistika, Personalista, Analýza pracovního místa, Získávání pracovníků, Výběr pracovníků a Personální agentura dle literatury. Tyto kapitoly jsou teoretickým rámcem sloužícím k porovnání a popisu výběrového procesu v empirické části mé bakalářské práce, která se nachází v kapitole 7.

V kapitole Personalistika je uveden vývoj personální práce, abych lépe nastínila význam personalistiky, a také je tu vymezen popis personální práce, který přibližuje to, čím se personalistika zabývá.

V teoretické části se dále nachází popis personalisty, pracovní role, které může ve své profesi zastávat, a schopnosti, jež jsou potřebné k výkonu této profese. Nejdříve jsou schopnosti popsány v rámci interních personalistů ve firmě a následně z pohledu HR konzultantů v personálních agenturách, kdy v empirické části zjistím, které z nich personální agentura XY vyžaduje. V poslední řadě tu lze nalézt popis pracovní náplně personálního pracovníka sloužící k porovnání náplně práce v personální agentuře XY.

V analýze pracovního místa specifikuji, co tento krok (a zároveň personální činnost ve výběrovém procesu) znamená, jakým způsobem

informace k analýze získat a jakou metodou je možné informace získat. Které otázky slouží k tomu, aby byla analýza správně zpracována a mimo jiné mi některé z těchto otázek budou sloužit k sestavení expertního rozhovoru. Nedílnou součástí analýzy pracovního místa je také specifikace pracovních rolí a schopností, jelikož analýza pracovního místa slouží k sestavení požadavků na pracovníka na určitou pozici. Expertním rozhovorem následně zjistím, jakým způsobem a metodou se zjišťují informace k pracovní pozici HR konzultanta, jaké schopností by měl mít, jaká je jeho pracovní role a které pracovní úkoly by měl vykonávat.

Další krok ve výběrovém procesu, i opět personální činnost, je získávání pracovníků. V této kapitole specifikuji, z jakých zdrojů, tzn. vnějších či vnitřních, pracovníky získáváme, jaké kroky by v procesu získávání měly být obsaženy, jakými metodami se pracovníci získávají a jaké veškeré dokumenty se od nich vyžadují. V této kapitole najdeme i to, jak správně napsat pracovní inzerát, kam všude je možné jej inzerovat a rovněž se tu dočteme o pracovní diskriminaci, která se získáváním pracovníků souvisí, avšak není možné ji při expertním rozhovoru zjistit. Ale předchozí body v získávání pracovníků v personální agentuře XY zjišťovat samozřejmě budu.

Následným krokem, taktéž personální činností, je výběr pracovníků, ve kterém jsou uvedeny jeho kroky a metody. Tou nejpoužívanější je rozhovor a ten je tudíž v mé práci podrobněji popsán z hlediska typů a forem. S rozhovorem je spojena komunikace, které se v této kapitole budu věnovat trochu podrobněji, jelikož je nezbytnou schopností při práci personalisty. Veškeré informace z literatury mi opět budou sloužit k porovnání s empirickou částí a ke splnění cíle bakalářské práce.

Posledním nezbytným krokem v mé bakalářské práci je popis personálních agentur, jejich historie, jejich fungování, především popis jejich

hlavní činnosti a to recruitmentu, možnosti nabízených služeb a představení asociací, do nichž mohou personální agentury patřit.

V empirické části pak pomocí expertního rozhovoru v personální agentuře XY budu zjišťovat informace o samotné personální agentuře, její působení, organizační strukturu, nabízené služby, informace o analýze pracovního místa, to znamená, odkud jsou tato data získávána, jaké pracovní úkoly na pozici HR konzultanta jsou plněny, jaké by měl mít schopnosti, jak takové pracovníky personální agentura XY získává a vybírá. Veškeré poznatky následně porovnáám s výchozí literaturou.

1 Personalistika

Personalistika v dnešní době je označována jako řízení lidských zdrojů. Je to nejmodernější pojetí, ve kterém se klade důraz na dlouhodobé cíle personální práce v zájmu cílů organizace. Důležité jsou zájmy managementu, na který je delegována větší část personální práce, především se jedná o liniové manažery (Koubek, 2007, s. 14). Tímto pojetím personální práce se vyjadřuje význam člověka a lidské pracovní síly jako to nejdůležitější v organizaci, a tím, že je určitá část personalistiky v pravomoci managementu, dostává personální práce řídicí činnost (Koubek, 2008, s. 15).

Ne vždy tomu ale takto bylo. Nejprve se personalistice přezdívalo personální administrativa, která spočívala ve veškeré administrativě ohledně zaměstnávání lidí a předávání personálních dokumentů vedení (Koubek, 2008, s. 14 a Kociánová, 2010, s. 11). S postupem času si firmy začaly uvědomovat důležitost tohoto oboru, začala mu být věnována větší pozornost a z personální administrativy se stalo personální řízení.

1.1 Personální práce

V čem vůbec personální práce spočívá, uvedu v následujícím textu. Je nezbytné tento krok popsat, abych mohla lépe přiblížit práci personalisty.

O personální práci už mluvíme i v tom případě, kdy se majitel malé firmy rozhodne přijmout svého prvního pracovníka (Koubek, 2007, s. 19).

Co je tedy jejím obsahem a jejími úkoly si popíšeme v tomto odstavci.

Podle Koubka personální práce souvisí s člověkem jako s pracovní silou, která bude plně ve firmě využívána a zapojována do práce, je tu kladen důraz na pracovní chování, výkon a výsledky. Zároveň jde o přizpůsobování se firemním potřebám a vztahům, do nichž pracovník vstupuje. Personální práce souvisí s osobním rozvojem pracovníka a s uspokojováním jeho sociálních potřeb. „*Stručně řečeno to zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho práce*

ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práce ve firmě ovlivňuje.“ (Koubek, 2007, s. 15). Nyní přejdu k jednotlivým úkolům, které přispívají ke zlepšování řízení ve firmě (Koubek, 2007, s. 15-17):

- 1) Hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a neustálého vyladování tohoto spojení
 - Nejde tu jen o to najít člověka, který bude vyhovovat svými znalostmi, dovednostmi a vlastnostmi určitému pracovnímu místu, ale právě i o ono zmíněné spojení, ve kterém činnosti vykonávané práce musí maximálně využít pracovníkův potenciál a uspokojovat ho.
- 2) Usiluje o optimální využívání pracovníků
 - Ve vztahu k optimálnímu využívání fondu pracovní doby a schopností zaměstnance.
- 3) Formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy
 - Bere se tu ohled na osobnostní vlastnosti pracovníků při vytváření pracovních skupin.
- 4) Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků
 - Čím více se o zaměstnance staráme, tím se zvyšuje jejich spokojenost a díky tomu pak i jejich výkon a celkový vztah k firmě.
- 5) Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv

Tudíž nejde jen o to najít někoho, kdo bude odpovídat požadavkům na pracovní místo a bude správně motivovaný, musí to zároveň být i člověk, který se bude ztotožňovat s firemní kulturou a potřebami firmy, aby docházelo k maximálním výsledkům, musí se tedy plně a správně využívat jeho pracovní potenciál a docházet k uspokojování jeho potřeb.

2 Personalista

V předešlých kapitolách jsem popsala vývoj personalistiky, jaký je její význam, obsah a také její úkoly. Nyní je třeba představit si lidský zdroj, který je jejím „pohonem“, a to personalistu, jelikož právě jeho výběrem se tato práce zabývá.

V této kapitole tudíž představím, jak by měl vypadat personalista dnešní doby, jaké jsou jeho role a schopnosti, jež jsou potřebné k vykonávání profese, jak pro interního personalistu, tak pro HR konzultanta, a také je tu popsána náplň práce. V praktické části této práce pak budu zjišťovat schopnosti, náplň práce a role HR konzultanta v personální agentuře XY.

Personalista dnešní doby musí mít důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti ohledně personální práce, musí mít velmi dobrý přehled o dění v organizaci, orientovat se ve faktorech ovlivňujících pracovní sílu a znát techniku a technologie používané ve firmě. Dle Koubka musí být personalista trochu psycholog a právník. Důležitou schopností je také jednání s lidmi, neustálé učení a rozvíjení se, flexibilita, kladný vztah k práci a důslednost. Koubek také uvádí, že personalista je agentem změn v organizaci, musí mít i podnikatelské myšlení a měl by být partnerem v podnikání (Koubek, 2008, s. 35).

„Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí.“ (Koubek, 2008, s. 35)

2.1 Role

„Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebné k vykonávání určitého úkolu.“ (Koubek, 2007, s. 52)

V empirické části své bakalářské práce určím prostřednictvím zjištěných dat role HR konzultanta v personální agentuře XY dle následující literatury.

Podle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 76-77) existují různé role personalistů, záleží, do jaké míry jsou to generalisté (ředitel nebo manažer lidských zdrojů), či specialisté (vedoucí oddělení odměňování či vzdělávání atd.). Dále sem patří úroveň (strategická, výkonná, administrativní), ve které personalisté pracují, potřeby a podmínky organizace a schopnosti samotného personalisty. Role může být proaktivní (role iniciátora), reaktivní (reaguje na podněty či požadavky) nebo obě role dohromady. Na strategické úrovni je role proaktivní-zapojování se do strategického rozhodování, používání složitějších metod a postupů, spolupráce s liniovými manažery, partner v podnikání. Kdežto role reaktivní probíhá v rámci plnění administrativních úkolů (administrativní úroveň) a personalisté dělají to, co jim vedení řekne nebo o co jsou požádáni.

Uvedu a krátce popíšu několik možných rolí:

1) Role partnera v podnikání

- V tomto případě má personalista odpovědnost za úspěchy podniku spolu s liniovými manažery. Jde o to, aby personalisté byli schopni vidět věci v širších souvislostech a rozpoznávat příležitosti na trhu tak, aby jejich personální práce napomáhala k dosažení podnikatelských cílů organizace.

2) Role stratéga

- Personalisté se snaží přesvědčit vrcholové manažery, aby vytvářeli podnikové strategie tak, aby tyto strategie vedly k lepšímu využívání schopností lidských zdrojů firmy. Jde o to, že lidé v organizaci jsou oním strategickým zdrojem, díky němuž získává firma konkurenční výhody. Personalisté se řídí podnikatelským plánem firmy a zároveň se podílejí na formulování těchto plánů.

3) Role interního konzultanta

- Zde se personalisté zaměřují na vytváření a rozvíjení personálních postupů, diagnostikují problémy a navrhují jejich řešení. Se svými kolegy (klienty) toto vše konzultují. Tento proces konzultování se týká samotné organizace, stanovování cílů a budování týmů (Armstrong, 2007, s. 79).

Dokonce existují i modely, v nichž se kvalifikují typy rolí personalistů. Pro příklad uvedu model od Kathleen Monks, která jej dělí na:

1) Tradiční/administrativní- jedná se o plnění administrativních záležitostí, vedení záznamů, dodržování pravidel a předpisů.

2) Tradiční/kolektivní pracovní vztahy- soustředění se na kolektivní pracovní vztahy a ostatním funkcím nevěnují takovou důležitost.

3) Inovativní/profesionální- z personalistů se stávají profesionálové a odborníci, kteří odstraňují tradiční postupy a nahrazují je lepší politikou a praxí plánování lidských zdrojů, získáváním, rozvojem a odměňováním pracovníků.

4) Inovativní/sofistikovaný- personalisté jsou členy vedení, podílejí se na strategiích jak personálních, tak podnikových, a jsou bráni jako ti, kteří významně přispívají k úspěšnosti organizace (Armstrong, 2007, s. 80-81).

2.2 Schopnosti kladené na personalisty

Tato podkapitola se v teoretické části nachází proto, že je nezbytná k naplnění cíle bakalářské práce, kdy v rámci expertního rozhovoru zjistím, jaké schopnosti jsou po HR konzultantech požadovány.

Dle Armstronga jsou potřebné tyto schopnosti k vykonávání práce personalisty (Armstrong, 2007, s. 91):

<i>Znalosti podniku a kultury</i>	<p>Rozumí:</p> <ol style="list-style-type: none">1) podnikovému prostředí, konkurenčním tlakům, jimiž podnik čelí, a hybným silám vysokého výkonu,2) klíčovými činnostem a procesům v podniku a tomu, jak tyto činnosti a procesy ovlivňují podnikové strategie,3) podnikové struktury (základní hodnoty a normy),4) jak personální politika a praxe ovlivňuje výkon podniku a snaží se o jejich správné uplatňování.
<i>Strategické schopnosti</i>	<ol style="list-style-type: none">1) Usiluje o účast při formulování podnikové strategie a přispívá k vytvoření této strategie,2) přispívá k vytvoření jasné vize a souboru jím odpovídajících hodnot pro podnik,3) vytvoří a realizuje promyšlené, logické a vzájemně propojené personální strategie odpovídající podnikové strategii,4) chápe význam měření lidského kapitálu, zavádí systémy měření a zabezpečuje, aby byly správně používány.
<i>Efektivnost organizace</i>	<ol style="list-style-type: none">1) Přispívá k analýzám a diagnózám problémů souvisejících s lidmi a navrhuje praktická řešení,2) pomáhá formovat zdroje pro podnik tím, že zabezpečuje, aby měl potřebnou kvalifikovanou, oddanou a angažovanou pracovní sílu,3) pomáhá formovat schopnosti podniku v oblasti procesů tím, že zavádí takové systémy práce, které vedou k optimálnímu

	<p>využívání lidí,</p> <p>4) přispívá k vytváření a rozvoji procesů řízení znalostí.</p>
Interní konzultanti	<p>1) Analyzuje a diagnostikuje problémy související s lidmi a navrhuje praktická řešení,</p> <p>2) používá intervenční styl k uspokojení potřeb klientů, podle potřeby hraje roli katalyzátoru, usnadňovatele nebo experta,</p> <p>3) používá procesů konzultování k řešení problémů a záležitostí souvisejících s lidmi</p> <p>4) koučuje klienty, by se vyrovnali se svými problémy, předává dovednosti.</p>
Poskytování služeb	<p>1) Předvídá požadavky a uzpůsobuje a provádí podle nich své služby,</p> <p>2) poskytuje účinné a nákladově efektivní služby v každé oblasti řízení lidských zdrojů,</p> <p>3) rychle a účinně reaguje na žádost o personální služby, pomoc a radu,</p> <p>4) posiluje pravomoci liniových manažerů, aby mohli rozhodovat v personálních záležitostech, ale podle potřeby je vede.</p>
Soustavný odborový rozvoj	<p>1) Soustavně zdokonaluje a rozšiřuje své odborné znalosti a dovednosti,</p> <p>2) hledá vzory nejlepší praxe v personální práci,</p> <p>3) udržuje si přehled o novinkách v řízení lidských zdrojů,</p> <p>4) udržuje krok s výzkumem v oblasti řízení lidských zdrojů a jeho praktickými důsledky.</p>

2.3 Schopnosti HR konzultanta

V předešlé podkapitole jsem specifikovala, co vše by měl vykonávat personalista obecně ve firmě, co se ale týče personálních agentur, v těch je práce personalisty specifičtější. Personalista je tu pojmenován jako HR konzultant a já nyní dle literatury popíši schopnosti takového člověka.

V praktické části bakalářské práce se pak dozvíme, co vše požaduje konkrétní personální agentura, ve které budu uskutečňovat expertní rozhovor.

Evangelu & Juříčka (2013, s. 66) uvádějí: *schopnost práce pod tlakem, aktivní přístup práci, time-management, flexibilitu, kreativitu, obchodní dovednosti/nebo praxe v call centru, vyjednávání, orientace na klienta, efektivní komunikace, jazyková vybavenost, zkušenosti s nábořem, ekonomické myšlení, řídičský průkaz, orientace na trhu práce, znalost pracovního práva*. Hrdinová (2008, s. 41-42) například dále uvádí: samostatné rozhodování, počítačovou gramotnost, empatii, nestrannost, odpovědnost či lidskou zralost.

Po výčtu schopností je třeba si v následující podkapitole uvést, co je vůbec náplní práce personalisty, abych mohla naplnit cíl své bakalářské práce.

2.4 Personální činnosti aneb jaká je náplň práce personalisty

Činnosti personalistů jsou opravdu obsáhlé. Jejich rozsah závisí na velikosti firmy, avšak i majitel malé firmy musí mít připravenou a promyšlenou koncepci personálních činností a být s nimi obeznámen a schopen je použít (Koubek, 2007, s. 20). V empirické části své práce budu zjišťovat, na základě získaných informací, co HR konzultant v personální

agentuře XY musí vykonávat, a porovnáám tyto informace s následující literaturou. Patří sem tedy (Koubek, 2008, s. 20-22 a Koubek, 2007, s. 17-18):

1) **Vytváření a analýza pracovních míst**, která definuje pracovní úkoly, pravomoce a odpovědnost, jež se jich týkají a následné spojení úkolů, pravomocí a odpovědnosti s pracovním místem, dále pak vytváření popisů pracovních míst (jako povaha práce, pracovní úkoly a podmínky) a jejich specifikace (požadavky na schopnosti a vlastnosti zaměstnanců) a aktualizace těchto materiálů.

2) **Personální plánování**, což zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců ve firmě a jejího pokrytí a taktéž sem patří plánování personálního rozvoje pracovníků.

3) **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** je činnost, při které se zveřejňují informace o volných pracovních místech v organizaci tak, aby nabídka zaujala vhodné uchazeče, také sem patří příprava formulářů a výběr dokumentů požadovaných od uchazečů a jejich následné shromažďování a zkoumání, následný předvýběr a organizace výběru, např. pohovor, rozhodnutí o přijetí nového pracovníka, jeho zařazení do evidence a uvedení na pracoviště.

4) **Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků) je zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci a jaká odměna mu za ni náleží, patří sem příprava potřebných dokumentů, časový plán hodnocení, obsah hodnocení, jeho metody a následné pořizování a vyhodnocování zjištěných dat, návrhy a kontroly různých opatření.

5) **Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru** je činností, kde se zařazují pracovníci na konkrétní pracovní místa,

převádí na jinou práci, povyšují či přeřazují na nižší funkci. Z hlediska ukončování pracovního poměru jsou to odchody do penze a propouštění.

6) **Odměňování** a další nástroje, díky kterým se ovlivňují pracovní výkony, motivace a následná organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.

7) **Vzdělávání pracovníků** je identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů, může sem patřit i vlastní organizování procesu vzdělávání.

8) **Pracovní vztahy** se týkají organizace jednání mezi vedením firem a zaměstnanci (případně odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracovávání informací o dohodách, zákonných ustanoveních, dále se tu zlepšují zaměstnanecké vztahy jak mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, tak také mezi zaměstnanci, sledování agendy stížností, řešení konfliktů, disciplinární jednání a otázky ohledně komunikace.

9) **Péče o pracovníky** se týká pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, vedení dokumentace, záležitosti sociálních služeb jako stravování, sociálně hygienické podmínky práce, podnikové starobní důchody, služby poskytované rodinným příslušníkům, aktivit volného času atd.

10) **Personální informační systém** je systém, který zjišťuje, uchovává, zpracovává a analyzuje data o pracovních místech, zaměstnancích a jejich práci, mzdách a sociálních záležitostech, dále sem patří i personální činnosti firmy, informace, jež jsou předávány vedoucím či řadovým pracovníkům nebo i úřadům práce, orgánům státní správy atd. Patří sem i získávání a uchovávání dat o trhu práce a jeho situacích a zpracovávají se tu také informace o vnějších faktorech ovlivňujících pracovní sílu organizace.

11) **Průzkum trhu práce** odhaluje potencionální zdroje pracovních sil. Jedná se o analýzy populačního vývoje, nabídky pracovních sil na trhu práce a

jejich poptávky, konkurenční výhody atd. Tato personální činnosti zvyšuje konkurenceschopnost firmy.

12) **Zdravotní péče o pracovníky** - v tomto případě se jedná nejen o pravidelné kontroly u lékaře, ale také léčbu, první pomoc či rehabilitace, přičemž tato péče vychází ze zdravotního programu organizace a ukazuje, že si je firma vědoma problémů a ztrát v rámci pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz, kdy dobrý zdravotní stav zaměstnanců vede k naplňování cílů firmy.

13) **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací**, kde jde o vytváření harmonogramů a systémů personálních prací skrze matematické a statistické metody v personální práci.

14) **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** - zde jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, práce, odměňování nebo sociálních záležitostí. Také je tu kladen důraz na zákaz diskriminace v rámci zaměstnávání, hodnocení či odměňování zaměstnanců. Tato personální činnost má funkci ochrannou nejen ke vztahu k zaměstnancům, ale i k organizaci.

V závěru této práce v rámci zjištěných dat z empirické části uvedu dle této specifikace, které činnosti HR konzultant v personální agentuře XY vykonává.

3 Analýza pracovního místa

V této části si rozebereme první krok (zároveň personální činnost) ve výběrovém procesu, a to analýzu pracovního místa. Je to proces, který *„zjišťuje, zaznamenává, uchovává a analyzuje informace o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce*

vykonává, a dalších souvislostech pracovních míst a také poskytuje obraz práce a tím vytváří představu o pracovníkovi“ (Koubek, 2008, s. 43).

Analýza pracovního místa je základem pro rozvoj organizace v oblasti lidských zdrojů a mimo jiné je nejdůležitějším prostředkem psychologie práce a firmy (Štikař a kol., 2003, s. 57). Cílem analýzy pracovního místa je popis pracovního místa, který je pak podkladem pro požadavky na pracovníka (Koubek, 2008, s. 43).

Rozbor analýzy pracovního místa je v této práci nezbytný, jelikož jej v empirické části budu ověřovat a použiji k tomu výběr otázek z okruhu otázek dle Koubka v podkapitole 3.1. Konkrétně jsem k tomu využila z prvního okruhu otázky b), c), e), g), h) a to proto, abych mohla naplnit cíl bakalářské práce, tudíž popsat výběrový proces, v němž je specifikace pracovních úkolů a podmínek nedílnou součástí. Z druhého okruhu jsem použila prakticky všechny otázky, protože respondenti měli specifikovat požadavky kladené na HR konzultanty.

3.1 Pracovní místo

Pracovní místo je tvořeno souborem úkolů a odpovědností, jež musí pracovník na daném místě vykonávat (Kociánová, 2010, s. 41). Než však vytvoříme soubor úkolů pro pracovní místo, je třeba odpovědět na následující otázky (Koubek, 2008, s. 47):

- 1) *Co? Úkol (úkoly), který je třeba splnit.*
- 2) *Kde? Umístění organizace a umístění pracoviště.*
- 3) *Kdy? Časový interval během dne, čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.*
- 4) *Proč? Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol, cíle a motivace pracovníka.*
- 5) *Jak? Metody práce, jak se práce provádí.*
- 6) *Kdo? Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.*

Koubek uvádí dva okruhy u popisu pracovního místa, přičemž odpovědi na níže položené otázky jsou specifikací pracovního místa nebo i specifikací požadavků pracovního místa na pracovníka (Koubek, 2008, s. 71-73):

1. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek

a) **Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?** *Tedy, jaké povolání se váže na příslušnou pracovní funkci a jak se jmenuje odpovídající zaměstnání. Jak je pracovní místo organizačně začleněno (útvár, oddělení, místo).*

b) **Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?** *V této souvislosti je třeba rozpoznat a specifikovat povahu úkolů, jejich členění na dílčí úkoly či operace, dále, které povinnosti jsou pravidelné a které je třeba v případě potřeby plnit příležitostně, a jako poslední je uváděna odpovědnost spojená s pracovním místem, tj. např. odpovědnost za přidělování práce, odpovědnost za práci jiných pracovníků, hmotná odpovědnost, odpovědnost na úseku odměňování a hodnocení pracovníků, rozhodování atd.*

c) **Jak se práce provádí, jak jsou úkoly a povinnosti vykonávány, jaké metody jsou používány, zda je práce vykonávána individuálně či v týmu, jaké nástroje, stroje či materiály se používají, v jakém pořadí se jednotlivé operace vykonávají?**

d) **Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem, jaký je účel těchto úkolů a povinností? Jaká je vazba každého z úkolů k jiným úkolům a celé práci, jak zapadají jednotlivé úkony či části práce do celkové činnosti?**

e) **Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají, jaká je jejich sekvence, jak často se vykonávají, jak často se vyskytují v rámci celé práce, pracovního postupu atd.?**

f) **Kde se úkoly a povinnosti vykonávají, v jaké lokalitě či na jakém pracovišti? Jde o stabilní nebo pohyblivé pracoviště?**

g) **Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání z hlediska obtížnosti, frekvence a důležitosti?**

h) **Komu je pracovník odpovědný?** *Jaký je systém kontroly, pravidel, postupů, instrukcí, hlášení apod. ve vztahu k nadřízenému či jiným vedoucím pracovníkům?*

ch) **Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?** *Která to jsou? Popis a zdůvodnění koordinace vyžadované pracovním místem.*

i) **Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?** *Jaké jsou požadované normy přesnosti, tolerance, výkonu, dovedností, způsobilosti?*

j) **Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?**

k) **Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky,** *pokud jde o fyzikální, sociální či platové souvislosti práce:*

1) *fyzikální prostředí (teplota, hluk, nečistota, nebezpečí, práce ve stísněném prostoru, nepřírozená pracovní poloha, vybavení pracoviště atd.)*

2) *sociální prostředí (zda je pracovník izolován od ostatních nebo sdílí pracoviště s jinými pracovníky, zda pracuje individuálně nebo v týmu, zda jde o práci na směny, zda jeho práce ovlivňuje jeho soukromý či rodinný život atd.)*

3) *platové podmínky (základní tarify, mzda či plat, odměny a prémie, systémy stimulace a motivování pracovníka, možnost vedlejších příjmů atd.)*

Co se týče analýzy, ukazují ji body a) až f) a body g) až k) nám dávají detailnější pohled.

2. Otázky týkající se pracovníka

a) **Fyzické požadavky** *(např. svalová energie, síla, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba, vzhled, zdraví apod.)*

b) **Duševní požadavky:**

1) *požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti (celková vzdělanost, verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, schopnost řešit problémy, rozhodovat se, organizační schopnosti atd.)*

2) *požadované znalosti získané školením a praxí*

c) **Dovednosti:**

1) *psychometrické, zejména týkající se rychlosti a přesnosti*

2) *sociální, např. schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat je apod.*

c) **Vzdělávání a kvalifikace**, tj. *vzdělávání a kvalifikace nezbytné k vykonávání dané práce, požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdělávání, požadovaná odborná příprava a praxe*

d) **Pracovní zkušenosti**, *především zkušenosti získané na podobném pracovním místě, zkušenost na pracovních místech s určitou odpovědností, rozhodováním, dále organizační zkušenosti, tedy vše, co pracovník získal na předchozích pracovních místech a je požadováno analyzovaným pracovním místem*

e) **Charakteristiky osobnosti a postojů**, *např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby, názory atd.*

Tyto otázky se zaměřují na schopnosti, chování a osobnost pracovníka.

3.2 Schopnosti

V literatuře se objevoval spíše pojem kompetence, nežli schopnosti. Koubek ale uvádí, že právě tento termín vnáší do personalistiky zmatek, jelikož vychází z anglického slova, které ale s sebou nese spojitost s pravomocí, což s českým slovem schopnosti nemá mnoho co dočinění, a tak budu používat označení schopnosti (Koubek, 2008, s. 47). Jejich definice v rámci pracovního výkonu mohou být:

-,jakákoliv individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním nebo neefektivním výkonem“

-,základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce“

-,jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem“

(Kociánová, 2010, s. 57).

Jak už vyplývá z výše uvedeného textu, určení schopností při analýze pracovního místa je nezbytné (mimo jiné jsem i specifikovala schopnosti, které jsou důležité pro vykonávání profese personalisty). Dělíme je na tzv. tvrdé schopnosti-odborné schopnosti, odbornou způsobilost, kvalifikace a tzv. měkké schopnosti-schopnosti chování nebo odpovídající, žádoucí chování. Bělohlávek (2016, s. 15) zahrnuje do schopností (on uvádí kompetencí) **znalosti**- „*teoretické poznatky získané vzděláním nebo na pracovišti*“, dále **dovednosti**- „*schopnost praktického provádění věcí*“ a jako poslední **postoje**- „*vztah k různým skutečnostem a zdroj pracovní motivace*“. Zároveň, ale tvrdí, že „*pokud člověku schází pro danou kompetenci (schopnost) potenciál, nedosáhne požadované úrovně*“. Potenciál člověka je do určité míry genetickou záležitostí, ale je ovlivněn i vnějšími vlivy jako výchova v rodině, učení se od lidí. Hlavní rysy se někdy formují až v dospělosti a jsou celkem neměnné. Patří sem **vlohy** (co by člověk byl schopen dokázat za příznivých okolností): zraková ostrost, inteligence, soustředění pozornosti atd. a **vlastnosti osobnosti** (jaký člověk je): společenský nebo uzavřený, emočně stabilní, odpovědný atd. (Bělohlávek, 2016, s. 14). Jako firma můžeme stanovit požadované schopnosti do tří skupin dle Bělohlávka (2016, s. 17):

1. Základní schopnosti=měkké schopnosti
2. Průřezové schopnosti=tvrdé schopnosti
3. Specifické schopnosti- dovednosti nebo znalosti určené pro určitý druh práce

V rámci schopností HR konzultanta budou zřejmě požadovány měkké a tvrdé schopnosti k výkonu jeho funkce.

3.3 Pracovní role

Součástí analýzy pracovního místa je i definování pracovní role. Jde o úlohu, kterou musí pracovník hrát při plnění pracovního úkolu, je to

specifická forma chování. Může jít o přístup k práci, spolupráci s ostatními, styl vedení či řízení. Je to definice toho, jak se práce vykonává (Koubek, 2007, s. 41). V podkapitole 2.1 jsou uvedené různé typy rolí v rámci profese personalisty, které pak v empirické části dle této literatury budou specifikovány.

3.4 Zdroje informací potřebné k analýze

V této části uvedu možnosti, jak informace k analýze pracovního místa vůbec získat. Pokud se jedná o malou firmu, má samotný **majitel** nebo některý **nevyšší vedoucí pracovník** přehled o povaze úkolů, dovedností a schopností na daném místě (Koubek, 2007, s. 45). Nejčastějším zdrojem je ale zpravidla **pracovník zařazený na pracovním místě**. Ten zná dokonale ty nejpodrobnější informace o daném pracovním místě. Nevýhodou ale je, že některé informace mohou být podávány subjektivně například kvůli tomu, že pracovník své práci chce dát větší váhu anebo naopak získá pocit, že mu bude přiděleno více práce. Důležitým faktorem je tu také spolupráce ve smyslu vstřícnosti pracovníka. Na začátku bychom ho měli obeznámit s tím, proč vůbec bude na pracovišti nyní pozorován, aby informace nebyly zkreslené. Další možností, která přichází v úvahu, je **bezprostřední nadřízený** daného pracovního místa, který by měl mít naprostý přehled. Může se ale stát, že informace tohoto pracovníka jsou spíše povrchní. Informace je možné získat i od **spolupracovníků** nebo **podřízených**, kteří nám sice neposkytnou detailní rozbor, ale zase nám mohou dát jiný úhel pohledu na pracovní místo a jsou tedy považováni spíše za doplňkový zdroj. Na řadu přicházejí **odborníci**, jak už ve formě specialisty na analýzu pracovního místa, tak nezávislého odborníka, jenž vykonává stejnou práci, ale v jiné organizaci. Do této kategorie spadají také techničtí experti-odborníci dodávající stroje a jiná zařízení (Koubek, 2008, s. 75-76). Štikař

uvádí jako další zdroj samotnou profesi, kdy tento způsob je pojmenován jako profesiografie, odkud čerpám poznatky o pracovní činnosti v rámci psychologických, fyziologických či jiných a výsledkem je profesiogram (Štikař a kol., 2003, s. 61).

Kromě lidí jsou zdrojem informací také **existující písemné materiály** o daném pracovním místě jako „*původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o technologickém postupu, organizaci výroby a práce, klasifikace zaměstnání či kvalifikační katalogy atd.*“ (Koubek, 2008, s. 76)

3.5 Metody ke zjišťování informací

Existuje jich poměrně mnoho, já však uvedu ty nejpoužívanější. První z nich je **pozorování**, které je považováno za jednoduchou metodu. Spočívá v pozorování pracovníka nebo pracovníků vykonávající práci a zaznamenávání si zjištěných informací o vykonávané práci. Jde o informace jako: „*co se dělá, jak se to dělá, jaký čas to vyžaduje, jaké jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí, jaké zařízení a pomůcky jsou používány apod.*“ Pokud se ale jedná o složitější práce, které nemají opakující se cyklus, je jejich pozorování prakticky nemožné. Důležité je, aby pozorovatel věděl, co má zjišťovat, které jsou důležité informace a z tohoto důvodu bývá používán kontrolní seznam, ve kterém jsou uvedené základní potřebné informace (Koubek, 2008, s. 77).

Druhou používanou metodou bývá **pohovor**. Osoba, jež analyzuje, vede pohovor s pracovníkem na daném pracovním místě. Může být strukturovaný i nestrukturovaný, přičemž strukturovaný je lepší volbou, abychom zjistili opravdu informace, které jsou pro dané pracovní místo důležité, je však časově náročnější. Pohovor ale můžeme vést i s více pracovníky, tzv. hromadný pohovor, který sice ušetří čas, ale nemusíme při něm zjistit všechny důležité informace. Pohovor ale nemusíme vést jen

s přímým pracovníkem, může to být i bezprostřední nadřízený (Koubek, 2008, s. 77).

Poslední metodou je **dotazník**. Ten může obsahovat objektivní otázky, otázky s odpovědí ano či ne, otázky umožňující otevřenou odpověď jako subjektivní názor. Mohu se dotazovat jak pracovníka na daném místě, tak i nadřízeného, nebo obou současně (Koubek, 2008, s. 78).

3.6 Personální plánování

Před samotným získáváním a výběrem pracovníků, což jsou další kroky v personálním výběru, je třeba provést ve firmě personální plánování, které spočívá v určení si potřebného množství pracovních sil, jak pro současnost, tak i budoucnost (Koubek, 2008, s. 93 a Foot & Hook, 2005, s. 18 a 29). Tento krok je při výběrovém procesu nezbytný a z tohoto důvodu jej zde uvádím, ale pouze informativně, jelikož v empirické části jej zjišťovat nebudu. V mé práci mě zajímá, jakým způsobem pracovní agentura XY získává a vybírá HR konzultanty, nikoliv kolik jich potřebuje a kolik jich bude potřeba do budoucna apod.

4 Získávání pracovníků

Po analýze pracovního místa, kdy známe požadavky na pracovníka a pracovní místo a stanovíme, jak by měl pracovník „vypadat“ (a následným personálním plánováním, stanovujícím, kolik vůbec pracovníků budeme potřebovat a na jakou pozici), přichází na řadu další krok ve výběrovém procesu, a to získávání pracovníků, mimo jiné tedy opět personální činnost.

Tento krok je potřeba v teoretické části uvést kvůli naplnění cíle bakalářské práce, kdy budu zjišťovat, z jakých zdrojů a jakými metodami jsou pracovníci získáváni, kde zveřejňuje personální agentura pracovní

nabídky, jak takový pracovní inzerát vypadá a jaké dokumenty od kandidátů vyžaduje.

Je to činnost, která zajišťuje obsazování volných pracovních míst dostatečným množstvím vhodných uchazečů a to v určitém stanoveném termínu a co s nejmenšími náklady. V tomto kroku vyhledávám vhodné uchazeče inzerující nabídkou, získávám o nich potřebné informace a shromažďuji seznam kandidátů, kteří budou pozváni do výběrového řízení (Koubek, 2008, s. 126).

U nás je spíše zažitý termín nábor nežli získávání. V náboru jde především o získání pracovníků z **vnějších zdrojů** na určité pracovní místo, avšak v moderní personalistice se usiluje o to, aby nově získávání pracovníci pocházeli i z **vnitřních zdrojů** a aby se správně adaptovali mezi novými kolegy, přijali firemní kulturu, byli motivovaní a zapálení pro danou pracovní činnost a aby výběrem takových pracovníků byly splněny cíle a zájmy organizace, a proto se taková činnost označuje pojmem získávání (Koubek, 2007, s. 70). Jde vlastně o identifikaci člověka s prací, jedině tehdy pak může být motivovaný, uspokojený a naplněný. A to díky práci samotné a zároveň díky identifikaci s organizací, kde jde o jeho postoj vůči firmě a přijetí jejích hodnot (Štikař a kol., 2003, s. 94).

4.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Je na samotném uvážení firmy, zda zvolí získávání pracovníků z vnitřních či vnějších zdrojů, avšak musí si uvědomit, která z těchto cest bude tou nejlepší metodou.

Vnitřní zdroje pracovníků

Do vnitřních zdrojů pracovních sil patří (Koubek, 2008, s. 129):

- uspořené pracovníci díky technologickému rozvoji

- uvolňování pracovníci kvůli ukončení nějaké činnosti nebo v důsledku organizačních změn
- pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci než takovou, již doposud vykonávali
- pracovníci mající zájem přejít (z různých důvodů) na volné pracovní místo

Výhodami takového získávání pracovníků je to, že:

- firma zná silné a slabé stránky kandidáta
- on zná firmu
- pracovníkům se zvyšuje motivovanost a morálka (díky naději na novou pozici)
- firma lépe využije zkušenosti, které už pracovník má, je tu lepší návratnost investic
- nízké náklady
- rychleji je obsazeno pracovní místo (Koubek, 2008, s. 130 a Kociánová, 2010, s. 83)

Ale samozřejmě tu jsou také **nevýhody**:

- v případě povýšení může dojít k tomu, že se pracovník dostane na pozici, na kterou nestačí, anebo vznikne rivalita mezi kolegy a pokud jde pracovník na vyšší místo, může být nyní svými podřízenými (dříve kolegy) odmítán
- pracovník nepřichází s novými myšlenkami
- malý výběr (Koubek, 2008, s. 130 a Kociánová, 2010 s. 83)

Vnější zdroje pracovníků

Do vnějších pracovních sil patří (Koubek, 2008, s. 129-130):

- volné pracovní síly na trhu práce
- absolventi jak škol, tak i jiných institucí

- pracovníci přicházející z jiných firem, kteří chtějí změnit své zaměstnání z nějakého důvodu
- tzv. doplňkovými uchazeči mohou být ženy v domácnosti, studenti, pracovní síly ze zahraničí anebo důchodci

Výhody vnější zdrojů:

- větší nabídka pracovních sil
- širší nabídka nalezení schopností a talentů než uvnitř organizace
- takový pracovník může přinést nové myšlenky, zkušenosti, názory a poznatky
- je spíše levnější obsadit místo nějakého vysoce kvalifikovaného pracovníka takto, než si ho vychovat ve firmě
- nový, cizí pracovník bývá lépe přijímán ostatními
- má velké pracovní nasazení (Koubek, 2008, s. 130 a Kociánová, 2010, s. 84)

A samozřejmě vnější zdroje s sebou nesou i **nevýhody**:

- obsazení pracovního místa trvá déle
- nákladná inzerce k přilákání nových uchazečů
- delší adaptace nového pracovníka ve firmě
- zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musí novému zaměstnanci věnovat
- současní pracovníci mohou dělat nepříjemnosti z důvodu domnívání se, že právě oni by byli daleko vhodnější na danou pozici (Koubek, 2008, s. 131 a Kociánová, 2010, s. 84)

U zmíněné nevýhody přilákání nových pracovníků by měla firma dle Armstronga analyzovat své slabé a silné stránky, aby tak správně stanovila faktory, kterými uchazeče přiláká (Armstrong, 2007, s. 332).

4.2 Kroky v procesu získávání pracovníků

Koubek (2007, s. 76) uvádí na sebe navazující kroky:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
3. Zvážení alternativ (zrušení místa, rozdělení práce mezi pracovníky atd.)
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů
6. Volba metod získávání
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání
8. Formulace nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Jelikož body 1-5 spadají vlastně pod analýzu pracovního místa a personální plánování, nebudu je znovu blíže specifikovat. Co bych ale určitě rozvést chtěla, jsou body 6, 7 a 8, které vedou k naplnění cíle v empirické části.

4.3 Volba metod získávání

Metod je opravdu mnoho, firma striktně nevybírání jen podle jedné jediné, ale může jich kombinovat i více. Mezi nejčastěji používané patří (Koubek, 2008, s. 135-145 a Koubek, 2007, s. 82-87):

- a) uchazeči se nabízejí sami
- b) doporučení současného pracovníka organizace
- c) přímé oslovení vyhlédnutého jedince

- d) vývěsky jak v organizaci, tak i mimo ni
- e) inzerce ve sdělovacích prostředcích
-tiskoviny, rádia, televize, ale i například billboardy
- f) spolupráce s úřady práce
- g) spolupráce se vzdělávacími institucemi
- h) **využívání služeb komerčních zprostředkovatelen**

V procesu získávání pracovníků jako firma můžeme oslovit komerční agentury, které jako své služby nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr nebo předvýběr, kdy rozhodnutí o konečném přijetí či odmítnutí pak závisí na samotné organizaci. Tato služba je spíše zaměřena na hledání specialistů či odborníků. Výhody takové metody jsou, že tyto firmy mají větší přehled o trhu práce, svoji databázi uchazečů, tudíž už nám mohou nabídnout vhodné kandidáty a také mohou inzerovat efektivněji. Nevýhodou je cena, tyto služby jsou velice drahé a ne každá firma je i kvalitní. Jelikož na vyhledání vhodného kandidáta má komerční agentura určitý čas, může se stát, že doporučí někoho, kdo není až tak vhodný a také tu chybí zpětná vazba zprostředkovateli od organizace. Zprostředkovatel se ani nemusí dozvědět, zda kandidát splnil očekávání či nikoliv (Koubek, 2008, s. 140 a Koubek, 2007, s. 85-86).

Zde jsem lehce nastínila fungování personálních agentur, které si ale blíže specifikujeme v kapitole 6.

4.4 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Je velice důležitým krokem, protože udává klíčové informace o uchazečích vedoucí k obsazení daného pracovního místa. Bývá to dotazník firmy pro uchazeče, doklady o vzdělání, životopis, výpis z rejstříků trestů, průvodní dopis či hodnocení z předchozího zaměstnání. Tím nejvíce

žádaným je životopis, a tak ho specifikuji blíže. Existují tři typy životopisů: **volný, polostrukturovaný a strukturovaný** (Koubek, 2008, s. 143-145).

4.5 Formulace nabídky zaměstnání

Pokud hledáme zaměstnance na obecně známou práci, informace o nabídce může být stručná, avšak pokud hledáme kvalifikovaného pracovníka, je potřeba, aby nabídka byla propracovanější. Musí nalákat vhodné uchazeče a zároveň odradit ty nevhodné, protože pak by se na nabídku hlásilo velké množství kandidátů, kteří by nebyli sami schopni posoudit, že na takovou pracovní pozici nemají potřebné schopnosti. Nejenže je tedy důležitý obsah, ale také forma (Koubek, 2008, s. 147-148). Cílem inzerce by mělo dle Armstronga (2007, s. 333) být upoutání pozornosti, vytváření a udržování zájmu a stimulování akce (přimět uchazeče dočíst inzerát do konce, kdy následkem je dostatečný počet odpovědí od kandidátů). Jak by tedy inzerát měl správně vypadat a jaké jsou jeho náležitosti? (Koubek, 2008, s. 148)

1. *název práce*
2. *stručný popis práce a charakteristika činnosti organizace*
3. *místo, kde se bude práce vykonávat*
4. *název a adresa organizace*
5. *požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče*
6. *pracovní podmínky, tj. mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim apod.*
7. *možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec*
8. *dokumenty požadované od sazečů o zaměstnání*
9. *pokyny pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat*

Do hlavičky inzerátu uvedeme pracovní pozici a to výrazným písmem. Aby inzerát upoutal pozornost, je dobré zmínit v něm plat a například i nějaké bonusy jako osobní auto, pokud samozřejmě bude organizací poskytováno. Dle Armstronga uchazeče nejvíce přiláká právě zmíněná mzda a automobil. Podezřelé pro uchazeče je však uvedení informací jako plat dohodou anebo plat přiměřený věku a zkušenostem. V inzerátu by také měl být název firmy, avšak pokud chce firma zůstat v anonymitě, měla by využít služeb zprostředkovatelen. Dále se uvádí informace, které by měly zvýšit atraktivitu inzerátů jako například kariérní postup. Pracovní činnosti by měly být napsány stručně a jasně. Požadované schopnosti specifikovat naprosto věcně, nijak je nenadsazovat a rovněž není příliš vhodné uvádět přesný počet praxe či zkušeností. Na závěr napíšeme pokyny pro uchazeče. V inzerátu nesmíme uvádět nic diskriminačního. Názvy pracovních pozic by neměly být uváděny jen v jednom rodě, pokud to samozřejmě daná práce nevyžaduje (Armstrong, 2007, s. 334-335).

Volba médií také záleží na dané pozici. Při obsazování manuálních nebo administrativních prací můžeme uvést takový inzerát do místních sdělovacích prostředků, co se ale týče obsazování například vedoucích pracovníků, tam už využijeme celostátních sdělovacích prostředků a u různých specialistů pak odborné časopisy (Koubek, 2008, s. 148). Dále je tu e-recruitment, což je získávání pracovníků přes počítačové sítě, jako internetové stránky firmy anebo typický přístup, a to inzerování volného místa na stránce tomu určené, kdy uchazeč pošle svůj životopis přes e-mail. Výhodou jsou nízké náklady, větší možnost prostor pro více informací a také možnost je průběžně aktualizovat. Nevýhodou ale je, že se pak na inzerát může hlásit nespočet nevhodných uchazečů, čemuž se pak firma brání tím, že musí být vyplněn autoselektivní dotazník, ve kterém uchazeč jemným způsobem přijde na to, že je nevyhovujícím kandidátem. Armstrong dělí online stránky na: stránky pracovních míst, stránky agentur a stránky médií.

Další volbou je outsourcing, což je služba, kterou poskytují zprostředkovatelské agentury či poradenské firmy zabývající se získáváním pracovníků (Armstrong, 2008, s. 338-340).

Efektivnost inzerátů bychom měli analyzovat a odmítnuté uchazeče včas a slušně informovat (Koubek, 2008, s. 149).

4.6 Pravidla získávání pracovníků

Koubek (2008, s. 156-157) uvádí 7 pravidel, jež mají být dodržována:

1. Firma by o volných pracovních místech měla nejdříve informovat vlastní pracovníky, pokud to není možné, až potom inzerovat mimo firmu.
2. Pokud se organizace rozhodne pro získávání pracovních sil z vnějších zdrojů, neměla by vystupovat anonymně.
3. Každý uchazeč musí mít informace o základních charakteristikách pracovního místa, požadavcích na schopnosti uchazeče a základních pracovních podmínkách pojících se s daným pracovním místem.
4. Firma by v průběhu získávání měla uchazeče informovat o vyvíjející se situaci a po obdržení nabídky uchazeči poděkovat a sdělit časový horizont zpětné vazby.
5. Organizace by měla získávat kandidáty na základě jejich schopností pro danou práci.
6. Organizace by neměla uvádět nepravdivé informace v inzerátech a slibovat to, co není možné splnit.
7. Nediskriminovat kandidáty na základě barvy pleti, věku, pohlaví atd.

4.6.1 Pracovní diskriminace

Nejčastější formou diskriminace při výběru pracovníků je pracovní diskriminace. Stává se to v případě, kdy určitá skupina uchazečů má nějaké společné charakteristiky, které je znevýhodňují před jinými skupinami při

výběru (Urban, 2003, s. 57 a Stýblo a kol., 2011, s. 140). Zákon č. 435/2004 Sb. § 4 odst. 2 jasně vymezuje, co je považováno za diskriminaci. Patří sem již zmíněná barva pleti, věk, pohlaví dále například sexuální orientace, národnost, jazyk, náboženství, mateřství atd. K diskriminaci může docházet třemi způsoby a to přímou, nepřímou a systematickou diskriminací.

Wagnerová tvrdí, že zaměstnavatelé nejraději přijímají mladé muže a ženy při ucházení se o zaměstnání dostávají otázky ohledně těhotenství, počtu dětí a případně jejich zajištěného hlídání, což je diskriminační a neetické (Wagnerová a kol., 2011, s. 19).

V České republice se diskriminace týká především osob v předdůchodovém věku, žen s dětmi, Romů, lidí s nízkým vzděláním, osob tělesně postižených a absolventů, kteří nemají praxi, a tou nejdiskriminovanější skupinou z výše zmíněných jsou na českém pracovním trhu ženy s dětmi (Stýblo a kol., 2011, s. 142).

Pracovní diskriminace je zde uvedena informativně, jelikož je součástí při výběrovém procesu, je ošetřena i zákonem a děje se poměrně často, avšak v případové studii ji zjišťovat nebudu, protože by mi nikdo nesdělil, zda někdy nějakého kandidáta nepřijal na základě barvy pleti, věku či jiné dispozice, jež ho znevýhodňuje před ostatními.

5 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je nepostradatelnou součástí teoretické části a tyto informace budou popsány v empirické části mé práce.

Během procesu získávání pracovníků jsme nashromáždili potřebné informace a teď přichází na řadu důležitý krok, a to výběr. Je to proces, ve kterém personalisté rozpoznávají vhodného pracovníka a to tak, aby odpovídal požadavkům obsazovaného pracovního místa, vytvářel dobré mezilidské vztahy v organizaci, akceptoval nejen hodnoty organizace, ale

také svého týmu. Berou se v úvahu nejen odborné vlastnosti, ale také charakterové (Koubek, 2007, s. 105). Výběr pracovníků je opět personální činností, ale také strategickým personálním krokem, od něhož se odvíjí kvalita pracovníků v organizaci (Kociánová, 2010, s. 94).

5.1 Kroky výběrového procesu

Postup výběrového řízení záleží na obsazované pracovní pozici, obecně se ale používají následující kroky (Kociánová, 2010, s. 95 a Koubek, 2007, s. 107):

1. zkoumání dokumentů od uchazečů
2. první rozhovor, spíše předběžný rozhovor pro doplnění informací
3. testování uchazečů, jako testování pracovní způsobilosti, assessment centre
4. výběrový pohovor
5. zkoumání referencí
6. prohlídka pracoviště a představení možných spolupracovníků
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka
8. informace o rozhodnutí uchazeči

V těchto krocích je zahrnuta i fáze předvýběru, který má za úkol posoudit vhodnost kandidátů vzhledem k danému pracovnímu místu. Dle Kociánové (2010, s. 95) je můžeme dělit na *velmi vhodné*, *méně vhodné (ale přijatelné)* a *zcela nevhodné*. V případě malého množství velmi vhodných uchazečů, se z méně vhodných mohou stát velmi vhodní anebo rezervou při výběru. U výběrového řízení probíhá většinou více kol. První kolo zajišťují personalisté. Vyloučí se zde nevhodní uchazeči a naváže se kontakt s těmi vhodnými. Na dalších kolech se podílejí již nadřízení, různí experti, například psychologové, sbírají se a analyzují informace o kandidátech získané různými testy, lékařským vyšetřením či assessment centre a

uskutečňuje se první pohovor a následují další pohovory s potencionálními nadřizenými. Uchazeči je ukázáno pracoviště a případní spolupracovníci a poté následuje rozhodnutí o přijetí (Kociánová, 2010, s. 95-96).

Psycholog u výběrového procesu může být velkým přínosem. Zabývá se totiž personální psychologí, která zjišťuje psychické nároky pro výkon určité profese a posuzuje vhodnost uchazečů hlásících se na dané pracovní místo. Tato věda se zabývá i analýzou pracovních činností, zmíněným výběrem uchazečů, výcvikem a hodnocením pracovníků, což spadá do personálních činností, čili takový pracovník může být vhodným pomocníkem personalistovi při celém výběrovém procesu (Štikař a kol., 2003, s. 178).

5.2 Metody

Metod ke správnému výběru pracovníka existuje mnoho a já zde specifikuji ty nejčastější (Kociánová, 2010, s. 98):

a) analýza dokumentů od uchazeče

- Dotazník, životopis, motivační dopis či pracovní posudek

b) výběrový pohovor

c) testy pracovní způsobilosti

- Testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností nebo testy osobnosti (Koubek, 2008, s. 177-176)

d) assessment centre

Výběrový pohovor je tou nejčastěji používanou metodou a u personální agentury XY tomu není jinak. Proto je mu zde věnována podrobnější část, ve které budu mimo jiné v empirické části zjišťovat jeho typy a formy.

5.2.1 Výběrový pohovor

Je nejpoužívanější metodou, která může při správném provedení přinést výhody jako žádná jiná (Koubek, 2007, s. 110). Jeho cílem je zjistit (Kociánová, 2010, s. 102):

1. *jaký je skutečný zájem uchazeče o danou pozici;*
2. *jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro danou pozici;*
3. *jak by zvládl uchazeč práci na daném místě, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat;*
4. *jak by byl uchazeč schopen přizpůsobit se sociálnímu prostředí organizace;*
5. *jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje uchazeče;*
6. *jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat.*

Člověk, jenž vede pracovní pohovor, by se měl soustředit na zjištění informací, které nejsou zřejmé z poskytnutých dokumentů, a to (Kociánová, 2010, s. 102):

1. *Předpoklady k práci- schopnosti uchazeče;*
2. *představa o profesionální úrovni uchazeče;*
3. *posouzení osobnosti uchazeče v souladu s nároky pracovní činnosti na daném místě (vlastnosti, postoje atd.);*
4. *posouzení chování uchazeče a jeho vystupování (vnější dojem apod.);*
5. *úroveň komunikace (úroveň vyjadřování, rychlost odpovědí atd.);*
6. *všeobecný rozhled uchazeče*
7. *reakce uchazeče (např. stres atd.).*

Typy pohovorů se dělí dle Koubka (2008, s. 179-180) na dva okruhy:

a) podle množství a struktury účastníků, kam patří:

1. **Pohovor 1+1**, kdy je pohovor veden s jedním představitelem organizace (vedoucí pracovník, přímí nadřízený) a díky tomuto přístupu mezi 4 očima se může uchazeč cítit uvolněnější a prozradit tak na sebe více informací, na druhou stranu tím, že tazatel je pouze jeden, je jeho názor subjektivní a může se nechat unést svými sympatiemi či antipatiemi. Používá se při obsazování

místa s méně kvalifikovanou prací (Koubek, 2008, s. 179 a Koubek, 2007, s. 111).

2. Pohovor před panelem posuzovatelů, kde bývají 3-4 osoby a to zpravidla přímý nadřízený, personalista a zkušený psycholog, kdy si tito lidé musí před pohovorem dohodnout své role. Takto je posuzování uchazeče více objektivní, ale ze strany kandidáta panuje větší nervozita. Používá se při obsazování náročnějších pracovních míst.

3. Postupný pohovor je složen z několika pohovorů 1+1, kde se uchazeč setkává s různými představiteli firmy a ti se pak sejdou a diskutují nad svými poznatky. Nevýhodou hlavně pro uchazeče je časová náročnost a únavnost, avšak může si lépe promýšlet své odpovědi a zdokonalovat se v nich (Koubek, 2008, s. 179 a Koubek, 2007, s. 112).

4. Skupinový pohovor probíhá v rámci skupiny uchazečů a jeden nebo více posuzovatelů hodnotí, jak se uchazeč chová ve skupině. Tento postup sice šetří čas a lépe se posuzuje osobnost uchazeče, ale některý z uchazečů může uniknout pozornosti. Skupinový pohovor je složitý na přípravu a schopnosti tazatelů.

b) podle obsahu a průběhu, kde se nacházejí formy jako:

1. Nestrukturovaný pohovor má volný průběh a jeho obsah, postup a časový rozvrh jsou utvářeny během pohovoru. Cíle nemusí být ani stanoveny, tím pádem je velkou nevýhodou to, že se nakonec tazatel nedozví informace, které chtěl zjistit. Na druhou stranu se může tazatel dozvědět zajímavé věci, jež by se při strukturovaném pohovoru nedozvěděl (Koubek, 2008, s. 180 a Koubek, 2007, s. 113).

2. Strukturovaný pohovor - zde jsou obsah, průběh, čas a otázky stanoveny předem. Je efektivnější, spolehlivější, ale náročnější na přípravu (Koubek, 2008, s. 180 a Koubek, 2007, s. 113).

3. **Polostrukturovaný pohovor** je kombinací dvou předchozích, snaží se spojit výhody a omezit nevýhody. Jednou možností, jak ho použít je ta, že v určité části je strukturovaný a další části volný s tím, že každá část má svůj určitý čas a části na sebe navazují. Druhou možností je stanovení cílů, kdy je pohovor spíše volnější, ale tazatel musí klást otázky, které splní dané cíle (Koubek, 2008, s. 180-181).

Kolman (2010, s. 181) uvádí naopak styly pohovorů - situační, povahopisný, stresový a behaviorální.

Důležitá je také volba otázek. Na špatnou otázku přijde špatná odpověď. Urban (2003, s. 45-46) otázky dělí do 4 kategorií a to:

- Proč jste zde?
- Co pro nás můžete udělat?
- Jakým typem osobnosti jste?
- Můžeme si vás dovolit?

Typy otázek pak jsou otevřené, uzavřené, krátké a kontrolní (Kociánová, 2010, s. 105).

Jelikož rozhovor je komunikace, bude tu rozebrána trochu důkladněji. Komunikace je nezbytná pro vykonávání profese personalisty a v empirické části zjistíme, zda je tato vlastnost pro výběr personalisty personální agenturou důležitá, avšak chyby vznikající v rámci komunikace, uvedené na konci textu, zjišťovat nebudu, protože ani nejsem schopna je během rozhovoru zjistit. Člověk, který by se některých chyb dopouštěl, by se sám nepřiznal, anebo ani neví o tom, že se některé z nich dopouští.

Komunikace je mimo jiné předávání informací mezi lidmi (Strnadová, 2011, s. 24) a její důležitou složkou je naslouchání (Kolman a kol., 2010, s. 185), které se dělí na několik způsobů - například aktivní (jsem schopna pozorně vnímat informace a poskytnout zpětnou vazbu), empatické (dokážu se vcítit do pocitů druhého) a naslouchání pro informace (Strnadová, 2011, s. 106-111), které jsou při pohovoru velice důležité. U tazatele by měl být viděn

zájem o to, co mu uchazeč říká. Naslouchání se projevuje jak neverbálně, tak verbálně. Verbálním znakem je naklonění hlavy. Tímto gestem dáváme uchazeči najevo, že ho vnímáme a nasloucháme. Co se týče verbálního projevu, mohu po delším projevu uchazeče, kdy by mohl nastat problém nějakého nepochopení, uchazeče přerušit a shrnout, co mi právě sdělil. Tím dokazuji, že naslouchám a kandidáta to potěší a povzbudí a tazatel si tím také ověří, zda správně chápe sdělené informace. Tazatel také může v průběhu projevu uchazeče říkat: „Ano, ano.“ (Kolman a kol., 2010, s. 185-186). Ono zmíněné umění naslouchat je nezbytnou vlastností ve zdravé komunikaci, tudíž personalista či jiný tazatel, který pohovor vede, by měl být schopný vést zdravý rozhovor neboli zdravou komunikaci. Mimo jiné do zdravé komunikace patří vlastnosti jako zdravé sebevědomí, správné vyjadřování, vychování, empatie, neústupnost, vstřícnost, odměřenost, socializace ve společnosti a schopnost správně a srozumitelně komunikovat s ostatními atd. (Vybíral, 2009, s. 233).

Po absolvování výběrového řízení probíhajícího i ve dvou kolech pracovního pohovoru se vybere vhodný kandidát a oznámí se mu informace o přijetí. Pokud pracovní nabídku akceptuje, přicházejí na řadu formální záležitosti týkající se vzniku nového pracovního poměru. Tento krok již více specifikovat nebudu, jelikož se jím tato práce nezabývá nijak dopodrobna. Čím se ale tato práce dále zabývat bude, je popis personální agentury, jelikož v praktické části budu popisovat výběrový proces.

6 Personální agentura dle literatury

Je nezbytné si pro začátek rozvést, jak vůbec teoreticky funguje personální agentura, jaké možné služby může nabízet apod., abych pak mohla porovnat fungování personální agentury XY.

Při volbě metod získávání pracovníků v podkapitole 4.3 je uvedena zprostředkovatelská agentura, v našem případě personální agentura, jelikož to je to, to hlavní, na čem personální agentura funguje, vyhledává pracovníky pro firmy-klienty neboli recruitment. Další služby, které personální agentury mohou nabízet, si uvedeme v podkapitole 6.4.

Na trhu práce, co se týče zprostředkovatelských agentur, existuje i agentura práce, která ale obstarává pouze outsourcing, což znamená, že vybraný kandidát se stane zaměstnancem agentury práce a ta ho přiděluje do různých firem (Evangelu & Juříčka, 2013, s. 11).

Historie personálních agentur v Česku sahá do začátku devadesátých let, kdy si zahraniční firmy s sebou „vzali“ svoji pobočku zahraniční personální agentury, jelikož na to byly zvyklé a na českém trhu práce jim tato služba chyběla.

Aby mohla personální agentura svoji činnost uskutečňovat, musí získat povolení pro zprostředkování zaměstnání za úplatu od Ministerstva práce a sociálních věcí, jelikož podle zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti je soukromou zprostředkovatelnou práce, která pak každoročně informuje o počtu obsazených míst (www.hledampraci.cz).

6.1 Asociace personálních agentur

Existují různé asociace a odborové organizace, v nichž se personální agentury sdružují, také sem patří i agentury práce. Takovými organizacemi jsou APA-Asociace personálních agentur, APPS-Asociace poskytovatelů personálních služeb a KPČR-Klub personalistů ČR (Evangelu & Juříčka, 2013, s. 68-69), přičemž personální agentura XY je členem jedné z nich, což se dozvíme v kapitole 7.

6.2 Recruitment

Jelikož hlavní činností personálních agentur je najít vhodného kandidáta na volné pracovní místo, recruitment specifikují blíže. Nejde tu jen o to vyhledat správného člověka, ale také se „zaručit za profesní, osobní a morální kvality“ a vybrat takovou osobnost, jež bude nejvíce vyhovovat nadřízenému a nejrychleji se adaptuje v dané organizaci (Evangelu & Juříčka, 2013, s. 16). Recruitment má několik fází (Evangelu & Juříčka, 2013, s. 16-24):

1. získání požadavků a jeho podrobná specifikace

Personální agentura získá požadavek od organizace na obsazení volného pracovního místa. Jak se o požadavku dozví? Buď se na ni firma obrátí sama, anebo musí zaměstnanec personální agentury sledovat inzerce na různých sítích, u samotných firem anebo konkurenci a firmu oslovit. Po požadavku pak přichází na řadu specifikace na schopnosti nového pracovníka, která je nejdůležitějším bodem recruitmentu, jelikož podle těchto informací pak konzultant vyhledává a oslovuje kandidáty.

2. vyhledávání vhodných uchazečů

Každá personální agentura má vlastní databázi uchazečů a jako další způsob pak volí různé pracovní portály, kam vkládá inzeráty.

3. diagnostika vhodných uchazečů

V tomto kroku se ověřuje vhodnost vybraného kandidáta podle zadaných parametrů od firmy. Svoji diagnostiku si každá personální agentura stanovuje jinak. Některá používá jen jednokolový výběr pohovorem, který může být i jen telefonický a bývá také doplněn například firemním dotazníkem zaměřujícím se na informace o pracovních zkušenostech a dovednostech uchazeče. Jiné firmy naopak mohou k výběru využívat i psychologa a mimo již uvedené se také mohou zaměřit na „možný

budoucí vývoj, využívané i nevyužívané nadání, kariérový růst, slabá místa apod.“

Některé mohou používat i metody assessment centre.

4. představení uchazečů ve firmě zadavatele

Po diagnostice bývají zpravidla vybráni tři uchazeči a ti jsou poté posláni do dalšího kola výběrového pohovoru již do příslušné firmy. Zaměstnanec personální agentury se výběrového pohovoru účastnit může a nemusí, záleží na přístupu samotné agentury.

5. rozhodnutí k přijetí nejvhodnějšího uchazeče

Po seznámení se s kandidáty si organizace nechá nějakou dobu na rozhodnutí, zpravidla 7-10 dní. Buď se pro kandidáta rozhodne, anebo bude požadovat další. Také si může uvědomit, že personální agentuře neposkytla dostatečné informace a personalista svoje hledání musí začít od začátku. Konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče je na organizaci.

6. adaptační fáze a garanční doba

Adaptační fází se rozumí přizpůsobení se nového pracovníka ve firmě a garanční dobou se rozumí osvědčení tohoto pracovníka, která bývá tři měsíce až šest měsíců, záleží na obsazené pozici. Celé toto období personální agentura sleduje a pokud se vyskytne problém v podobě nějakých stížností jak od zaměstnance, tak nadřízeného, personalista se snaží problém vyřešit. Pokud se nový zaměstnanec neosvědčí, personální agentura vrací finanční odměnu, anebo co nejrychleji vyhledá zdarma nového kandidáta.

6.3 Formy recruitmentu

První možností je, že je doporučen ten kandidát, který byl nalezen pasivně, což znamená, že sám odpověděl na inzerát, anebo byl osloven na

základě svého veřejného životopisu. Dále tu jen zmíním možnost headhantingu, kterou personální agentura XY nenabízí, ale uvádím ji pouze informativně na základě literatury. Tato služba spočívá v „přetahování“ pracovníků z jiné firmy do firmy klienta.

Oblíbenou novinkou je provádění recruitment na sociálních sítích. Hlavně jde o portál LinkedIn, což je sociální síť zaměřená na pracovní trh a jejím posláním je *„propojovat profesionály na celém světě, aby byli produktivnější a úspěšnější. Připojením na LinkedIn dostanete přístup k obrovské síti lidí, pracovních příležitostí, zpráv a informací, které vám pomohou být ještě lepší v tom, co děláte“* (linkedin.com). Další variantou sociální sítě je např. Facebook (Evangelu & Juříčka, 2013, s. 34).

6.4 Služby pro firmy

Služeb existuje samozřejmě více, já uvedu několik příkladů z literatury, kdy v praktické části si konkrétně uvedeme, jaké služby personální agentura XY nabízí (Evangelu & Juříčka, 2013, s. 30-49).

Službou nabízející personální agentury je již zmíněný recruitment. Dále sem patří **temporary placement** - může být označen i jako dočasný leasing pracovníků, který spočívá k poskytnutí pracovníků na nějakou určitou dobu, kdy pracovník je zaměstnancem personální agentury, která obstarává veškeré záležitosti týkající se pracovního poměru (jako výplata mezd, odvádění daní, jednání s úřady), ale může být později převeden do kmenového stavu firmy (Evangelu & Juříčka, 2013, s. 10 a 47). Další službou je **outplacement**, což je zaměřeno na pomoc při propuštění pracovníků. **Outsourcing**, o kterém jsem psala krátce již v kapitole 6, je sice typičtější pro agentury práce, ale personální agentury jej nabízejí také. Jde o poskytnutí pracovníka do firmy, přičemž je ale zaměstnancem agentury. Další službou může být **assessment centre** nebo **development centre**. Uvedu krátké

přiblížení této metody dle Evangelu & Juříčku. Assessment centre slouží při rozhodování se ve výběrovém procesu, při němž se obsazuje volné pracovní místo, zatímco development centre slouží ke zjišťování možností rozvoje u stávajících pracovníků (Evangelu & Juříčku, 2013, s. 35). Personální agentura může poskytovat i službu s názvem diagnostika, kde se hodnotí stávající anebo potencionální uchazeči při pohovoru. Personální agentury, které začaly s recruitmentem, poznávaly více prostředí firmy, jednotlivé pracovní pozice, manažery atd. a přicházely s nápady ohledně vzdělávání pracovníků v dané firmě, tudíž vznikla další služba a to **vzdělávací programy**. Nabídka personálních agentur se rozšířila i například na nemocné zaměstnance, takzvaný **monitoring nemocných zaměstnanců**. Spočívá v monitorování a kontrolování zaměstnanců v pracovní neschopnosti a také k navrhování opatření vedených k jejich snížení.

6.5 Služby pro jednotlivce

Samozřejmě, že personální agentury jsou prioritně zaměřené na poskytování služeb firmám, ale je potřeba také nabízet své služby jednotlivcům, a to z několika důvodů (Evangelu & Juříčka, 2013, s. 55):

- je potřeba se zviditelnit na trhu práce,
- zaplnit databázi,
- díky jednotlivcům se *„daří splnit procesy agenturního zaměstnávání, recruitmentu nebo headhuntu“*,
- získávají se tak kontakty na různé specialisty či odborníky,
- může se stát, že tito lidé budou v budoucnu na pozicích ve firmě, kde budou rozhodovat o výběru personální agentury.

Mezi služby patří hledání zaměstnání, profesní poradenství, personálně-psychologické poradenství či vzdělávání (Evangelu & Juříčka, 2013, s. 56-58).

Avšak blíže již tyto služby specifikovat nebudu, jelikož většina služeb poskytovaných personálními agenturami jsou určeny firmám, ne jednotlivcům, a v empirické části se o tomto faktu přesvědčíme.

V následující kapitole 7 najdeme empirickou část. Ta byla uskutečněna v nejmenované personální agentuře formou strukturovaného rozhovoru se 3 respondenty (viz Seznam příloh), kdy jsem pokládala otevřené otázky. Pouze u jednoho respondenta jsem zjišťovala obecné informace o firmě, její organizační strukturu, základní informace o analýze pracovního místa, získávání pracovníků a výběru pracovníků, které jsou pro celou firmu stejné.

Cílem této práce je popsat výběrový proces v konkrétní organizaci a to na základě porovnání s literaturou, kdy výzkumnou otázkou je: Jakým způsobem probíhá výběrový proces personalistů pro personální agenturu? Tento výběrový proces v mé bakalářské práci v sobě zahrnuje analýzu pracovního místa, získávání pracovníků a výběr pracovníků. Na těchto teoretických základech jsem pak sestavovala expertní rozhovor, abych zjistila, jak tedy výběrový proces v personální agentuře XY probíhá. V následujících odstavcích představím, co konkrétně bylo na základě teoretických základů v empirické části zjišťováno.

Na teoretickém základu analýzy pracovního místa v kapitole 3 jsem v empirické části zjišťovala, odkud a jak jsou informace o pracovním místě HR konzultanta získávány, dále pracovní úkoly a jejich hierarchii, schopnosti kladené na HR konzultanta a dle zjištěných informací jsem zařadila HR konzultanta do určité pracovní role popsané v teorii. Mimo jiné jsem z této kapitoly pro empirickou část využila některé otázky z okruhu otázek podkapitoly 3.1 od Koubka a to právě proto, aby mi byla přiblížena práce HR konzultanta a požadavky na takového člověka.

Dalším teoretickým „pilířem“ byla kapitola 4 (získávání pracovníků), kde byly důležité body: vnější zdroje získávání, metody získávání, tzn. odkud

jsou uchazeči získáváni, dokumenty požadované od uchazečů a podoba pracovního inzerátu.

Posledním teoretickým kritériem byla kapitola 5 (výběr pracovníků), v níž byly důležitými body kroky ve výběrovém procesu, metoda výběru, kterým je rozhovor, a tudíž je tu i definováno, jaké má formy a typy, na co se HR konzultant zaměřuje při výběru HR konzultanta, jestli probíhá nějaké testování a také, která kritéria vedou k úspěšnému přijetí.

Na všechny tyto body zmíněné ve výše uvedené literatuře jsem se dotazovala respondentů a to proto, že díky odpovědím na tyto otázky jsem zjistila, jak probíhá výběrový proces personalistů, což je výzkumná otázka této bakalářské práce a zároveň jsem tímto způsobem naplnila cíl bakalářské práce, který byl vytyčen jako popis výběrového procesu v konkrétní organizaci.

7 Personální agentura XY

Na základě zjištěných údajů, nyní popíši fungování a strukturu agentury XY, její nabízené služby firmám, jednotlivcům a její výběrový proces HR konzultantů v rámci analýzy pracovního místa, požadavků na HR konzultanta, jejich získávání a výběr. Jelikož jsem rozhovor provedla jak s HR konzultantkami v Moravskoslezském kraji, tak zároveň s HR konzultantkou v Praze, budou se některé požadavky od sebe lišit, na což jsem byla i upozorněna.

Tato personální agentura je dynamickou a rychle se rozvíjející organizací patřící k největším agenturám v ČR. Je specializována hlavně v Moravskoslezském kraji, Zlínském kraji, ale má pobočky i v Praze. Zaměřuje se hlavně na Moravskoslezský kraj, protože tady firma byla vybudována, kdy na jejím začátku stálo 5 lidí, avšak v průběhu let se firma rozrostla na nynějších 2300 zaměstnanců. V rámci tohoto kraje si budují osobní vztahy se svými klienty (firmami), chtějí být blízko svým klientům

kvůli zpětné vazbě, a dokonce mají oneside pobočky přímo v objektu klienta (firmy).

Co se týče organizační struktury této firmy, majitelé jsou zároveň obchodními zástupci, pod ně spadají regionální manažeři, kteří se starají o jednotlivé pobočky a zároveň mají pod svými křídly HR konzultanty. HR konzultanti se dělí na permanent, kteří zaštitují službu permanent placement, tudíž vybírají zaměstnance do kmenového stavu klienta a také vybírají konzultanty do personální agentury XY, a dále tu jsou temporary konzultanti, kteří zaštitují službu temporary placement, tudíž vybírají zaměstnance, kteří jsou zaměstnanci agentury, ale pracují u klienta.

Tato agentura se v polovině roku 2017 stala členem APA (www.apa.cz), jelikož jednou z jejich služeb je temporary placement. Dalšími službami jsou permanent placement, outsourcing a try & hire (internetové stránky firmy).

7.1 Služby pro firmy

Jak už jsem v teoretické části specifikovala, **temporary placement** je takový leasing pracovníků, v němž personální agentura uvádí, že je to řešení pro „*okamžité, krátkodobé a trvalé potřeby změny v počtu zaměstnanců*“. Také specifikuje výhody takové služby. Patří sem efektivnost finančních nákladů, stálý zdroj pracovníků, flexibilita zaměstnanců, náklady na zaměstnance jsou v režii personální agentury, poskytnutí pracovníků do několika hodin a možnost převést zaměstnance do kmenového stavu firmy. **Permanent placement**, zde jde o recruitment zaměstnanců do kmenového stavu firmy. Jako výhody jsou uváděny snížení nákladů v rámci personální inzerce, výběr z větší skupiny možných uchazečů, HR konzultant provádí pohovor, testování a vyhodnocení, platba probíhá až po úspěšném výběru a přijetí kandidáta a je tu garance nástupu. **Outsourcing** funguje takovým způsobem,

že pokud firma-klient z jakéhokoli důvodu nemůže mít zaměstnance ve svém kmenovém stavu, agentura tohoto zaměstnance přebírá. Benefity této služby jsou dle agentury například ty, že veškerá administrativa ohledně zaměstnance je na straně agentury, zaměstnanec dál vykovává svoji pracovní pozici jako doposud, snížení mzdových nákladů klienta, pracovní smlouva je uzavřená mezi zaměstnavatelem a agenturou atd. A poslední službou je pak **Try & Hire**, což je kombinace permanent placement a temporary placement, kdy firma může převést určitého zaměstnance do svého kmenového stavu. Velkou výhodou je to, že zaměstnanec už plně ovládá svoje pracovní činnosti a firmu zná. Další výhody: okamžité doplnění potřebného pracovníka do firmy, snížení fluktuace nástupů, prodlužuje se zkušební doba zaměstnance a náklady za nábor jsou efektivnější (internetové stránky firmy). V rámci expertního rozhovoru jsem se také zajímala o poskytnutí jiných služeb nad rámec výše uvedených, jako například vzdělávání či assessment centra, která byla v odborné literatuře často zmiňována. Nic takového však tato personální agentura nenabízí. Je zaměřena na získávání převážně nekvalifikované pracovní síly, dělníků, operátorů výroby apod. V rámci pohovoru s výše specifikovanou pracovní silou se tedy zjišťuje manuální zručnost pomocí různých pomůcek, kdy za určitý čas by uchazeč měl splnit daný úkol, jako například sestavit šroubek apod.

7.2 Služby pro jedince

Jako službu zvanou hledání zaměstnání nabízí na svých stránkách agentura XY formulář pro uchazeče, do kterého se kandidát zaregistruje, vyplní své základní údaje (osobní údaje, místo bydliště, jazykové schopnosti, vzdělání) a vloží životopis. Zároveň si může prohlédnout nabízené pozice po zadání chtěných údajů do filtru vyhledávání. Na svých stránkách uchazeč najde i typy a rady ohledně životopisu, pohovoru a také radu nebýt pasivní

po absolvování nějakého pracovního pohovoru (internetové stránky firmy), ale jsou to spíše pouze obecné informace. Personální agentura XY jako službu nenabízí pomoc se sepsáním životopisu apod., avšak pokud jimi vybraný uchazeč má být doporučen do firmy jejich klienta, jsou samozřejmě ochotni pomoci.

7.3 Analýza pracovního místa HR konzultanta

Analýza pracovního místa byla vytvořena majiteli a informace se předávaly pomocí rozhovoru. Tudíž požadavky na HR konzultanty jsou již dané a neměnné.

HR konzultanti jsou rozděleni na permanent konzultanty a temporary konzultanty (tyto pojmy byly vysvětleny v kapitole 7).

Pracovními úkoly u **permanent konzultanta** jsou: komunikace s klienty ohledně volných pracovních míst ve firmě a jednání s klientem, zjišťování informací o daném pracovním místě, následné vytváření inzerce a aktivní vyhledávání kandidátů, pohovory s uchazeči o daném pracovním místě, hodnocení uchazeče, jeho testování a případné následné doporučení uchazeče klientovi, který si pak další pohovor provádí sám ve firmě.

Pracovními úkoly u **temporary konzultanta** jsou: komunikace s klienty ohledně volných pracovních míst ve firmě a jednání s klientem, zjišťování informací o daném pracovním místě, následné vytváření inzerce a aktivní vyhledávání kandidátů, pohovory, hodnocení a testování. Tato první část je stejná jako u permanent, avšak dalšími pracovními úkoly, díky tomu, že uchazeč se stane zaměstnancem agentury, je zpracovávání mezd, vedení kompletní personální agendy jako přihlašování zaměstnance na příslušnou správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu, zajišťování pravidelných lékařských prohlídek, školení zaměstnanců, vybavení zaměstnanců pracovním oděvem, rozpisy směn, kontrola docházky,

zpracování pracovních neschopností, vystavování výplatních pásek a fakturace temporary placement služby klientovi. V případě ukončení pracovního poměru mezi agenturou a zaměstnancem se také jedná o veškeré povinnosti s tím spojené.

Z hlediska hierarchie pracovních úkolů bylo na první tři místa u permanent konzultanta zařazena celková péče o klienta a komunikace, vyhledávání vhodných uchazečů a pohovory, jelikož se tu jedná hlavně o kvalitu v dodávané službě. U temporary konzultanta je také důležitá péče o klienta a komunikace s ním, získávání zaměstnanců a veškerá pracovní-právní agenda s tímto spojená, v této službě jde o kvantitu.

Co se týče dodržování určitých termínů, jde u temporary konzultantů hlavně o zpracování mezd do 10. dne v měsíci a také dodání určitého počtu osob klientovi do stanoveného termínu, což platí i u permanent konzultanta.

Tato personální práce je zaměřena hlavně na jednotlivce, ale samozřejmě mezi sebou konzultanti spolupracují, například si „přehazují“ uchazeče na pracovní místa, což mi bylo uvedeno v Moravskoslezském kraji. Avšak v Praze byl na spolupráci kladen mnohem větší důraz, mimo jiné je zde velice důležitým předpokladem k úspěšnému přijetí právě práce v kolektivu.

Schopnostmi HR konzultantů jsou efektivní komunikace, extrovertní povaha, zapálení do práce, flexibilita, odolnost vůči stresu, přirozená inteligence, umění odhadnout situaci a navrhnout zlepšení, analytické schopnosti, organizační schopnosti, samostatnost, dovednost v rámci Microsoft Office Excel, což by odpovídalo obecně oběma druhům konzultantů, avšak u temporary je navíc důležitá orientace v otázkách nezaměstnanosti a pracovní-právních vztazích (tvorba mezd, přihlašování a odhlašování v rámci příslušné OSSZ a ZP, pracovní neschopnosti atd.). U permanent je důležité asertivní chování, diplomatické vystupování a schopnost odhadnout osobnost.

V Praze se objevily požadavky jako kreativita a požadavek na energického uchazeče v oblasti permanent a u temporary pečlivost a trpělivost.

Shoda panovala v oblasti praxe v call centru a obchodních zkušenostech.

K vykonávání práce HR konzultanta bývají absolvovány i různé semináře jako školení komunikace, práce v Microsoft Office Excel, odborné i měkké dovednosti, roční zúčtování. Školení probíhají především interně.

Dle literatury a zjištěných informací bych specifikovala pracovní roli HR konzultantů jako proaktivní i reaktivní, protože mají přicházet se zlepšeními v rámci výběrového procesu, ale zároveň musí plnit požadavky klientů. Dle definovaných rolí Amstronga v podkapitole 2.1 bych zařadila konzultanty do role partnera v podnikání, jelikož, hlavně na pražské pobočce, musí být kreativní, aby zaujali svou inzercí a nábořem více než konkurence. A v rámci definice dle Monks bych také roli HR konzultanta pojmenovala jako inovativní/profesionální, jelikož se podílejí na zlepšování personální práce.

7.4 Získávání HR konzultantů

HR konzultanti jsou získávání z vnějších zdrojů. Metodami, kterými jsou vhodné pracovníci získávání, jsou přímé oslovování v rámci samotné databáze personální agentury XY či z její internetové stránky, kde se může i uchazeč sám zaregistrovat, z různých portálů určených pro inzerování pracovních nabídek, kam opět kandidát může zveřejnit svůj životopis, ze sociálních sítí jako Facebook, Instagram či LinkedIn, anebo i doporučením známých.

Volbou dokumentů od uchazečů na pozice HR konzultantů je pouze životopis.

To, jak by měla vypadat formulace pracovní nabídky, je v režii každého HR konzultanta. Při psaní své bakalářské práce, jsem shodou okolností na jednom pracovním portále našla pracovní nabídku od personální agentury XY, ve které byl proveden rozhovor, konkrétně na pozici temporary konzultanta, a zjistila jsem následující: byl uveden název firmy, její stručný popis a adresa, specifikována náplň práce, požadavky na uchazeče, pracovní podmínky (nebyla ale přesně stanovena měsíční mzda), uvedená pružná pracovní doba, možnost vzdělávání, bonusy (stravenky, notebook, telefon i firemní automobil), uveden systém odměňování, který ale nebyl přesně stanoven. Nebyl také uveden termín, dokdy se může kandidát o pracovní místo ucházet a ani nebyly specifikovány dokumenty požadované od kandidátů. Z tohoto pracovního portálu vyplývá, že kandidát na inzerovanou nabídku odpoví právě zasláním svého životopisu. Nabídka byla napsána stručně a jasně.

7.5 Výběr HR konzultantů

Na tuto pracovní pozici se v průměru vybírá z 50 kandidátů (je velký zájem) avšak k pohovoru bývá pozváno maximálně 10 kandidátů.

Kroky při výběru HR konzultantů:

- 1) Předvýběr ze životopisů
- 2) Telefonický prescreening, při němž se ověřují informace ze životopisu kandidáta a upřesňují se informace, které HR konzultantovi v životopise uchazeče chyběly, ověřuje se přehled v rámci procenta nezaměstnanosti v kraji apod.
- 3) Pozvání k pohovoru (2 kola)
- 4) Testování v oblasti Microsoft Office Excel v rámci pohovoru
- 5) Debata mezi HR konzultantem a regionálním manažerem o kandidátovi
- 6) Rozhodnutí o přijetí

7) Obeznamení uchazeče o rozhodnutí

Za 8) bych tu vložila možnost tzv. zkušebního dne. Pokud si kandidát nebo i firma nejsou jistí, může si kandidát vyzkoušet, jak takový pracovní den vypadá, aby získal lepší představu a mohl se lépe rozhodnout, zda o pracovní nabídku má zájem a zároveň si firma promyslí, jestli o tohoto kandidáta ona sama má zájem.

Metodou při výběrovém procesu je tedy pohovor, který je v tomto případě postupný. Nejdříve proběhne pohovor s HR konzultantem, ten zhodnotí, zda uchazeč může postoupit do druhého kola a pokud ano, odehrává se druhý pohovor s regionálním manažerem či majitelem. Poté se HR konzultant a manažer/majitel sejdou a rozhodnou o přijetí či nepřijetí uchazeče. Specialistu či psychologa, jenž byl v literatuře uváděn, personální agentura XY nevyužívá.

V případě nepřijetí uchazeče je podávána neutrální zpětná vazba ve smyslu informace, že byl na pozici vybrán vhodnější kandidát, avšak někteří uchazeči chtějí znát přesný důvod svého neúspěchu. Pokud tedy nějaký konkrétní opravdu byl, je tato informace uchazeči sdělena, ale stále příjemnou formou, která uchazeče neodradí od možného opětovného přihlášení se do dalšího výběrového řízení a díky takovému přístupu je možné, že nebyl-li kandidát úspěšný, bude personální agenturu XY případně doporučovat svým známým.

Pohovor si každý HR konzultant připravuje sám, avšak panovala shoda spíše v polostrukturovaném až nestrukturovaném pohovoru. Je důležité, aby pohovor byl pro kandidáta příjemný a pokud neuspěje, aby i tak odešel s pocitem, že příště to může zkusit znovu. Na co se HR konzultanti při pohovoru zaměřují, je samozřejmě předchozí praxe či zkušenosti v oblasti komunikace s lidmi. Je potřeba, aby kandidát byl extrovert, nebál se komunikace a byl schopný oslovit v procesu získávání pracovníků nějakého uchazeče. Důraz je tu také kladen na jeho vystupování.

Pokud praxe chybí, zaměřují se konzultanti na osobnost člověka, jaká práce by mu přinášela uspokojení, kam směřuje ve svém profesním životě, jaká je vůbec jeho vysněná práce a také tu bylo uvedeno, že je zjišťována pracovní minulost kandidáta - proč odešel z předchozího zaměstnání, jak mluví o bývalém zaměstnavateli apod. Neméně důležité je začlenění se do kolektivu, avšak u respondentky z Prahy byl kladen mnohem větší důraz na týmového ducha a v oblasti permanent se hledá, jak už bylo zmíněno, u jedince kreativita. Jde o to, aby vytvářel zajímavé pracovní inzeráty, přicházel s novými inovacemi v rámci procesu získávání, jelikož konkurence je velká a je potřeba, aby takový uchazeč měl něco navíc, co do firmy přinese.

V rámci pracovního pohovoru je uchazeč testován v programu Microsoft Office Excel, kdy na základě určitých informací má sestavit tabulku.

K tomu, aby tedy uchazeč mohl uspět a stát se HR konzultantem v personální agentura XY, je velice důležitá komunikace, energie, kterou bude do své práce přinášet, pozitivismus, ambice v rámci zlepšování se v daném oboru. Z „pražského pohledu“ tu dominovala praxe, osobnost a týmový duch.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat výběrový proces v konkrétní organizaci a to prostřednictvím teoretického rámce. Základem pro teoretický rámec byly hlavní personální činnosti, zároveň kroky ve výběrovém procesu, a to analýza pracovního místa, získávání pracovníků a výběr pracovníků. Ze zjištěných informací expertním rozhovorem vyplývá, že personální agentura XY postupuje v souladu s literaturou.

Před samotným popisem výběrového procesu byl nezbytný popis samotné personální agentury XY, její vznik, organizační struktura a také její nabízené služby. Těmi nejhlavnějšími službami je permanent placement a temporary placement (viz podkapitola 7.1) a na jejich základě jsou rozděleni HR konzultanti na Temporary konzultanty a Permanent konzultanty, kdy na každého jsou kladeny v některých případech odlišné požadavky vůči naplnění nabízené a vykonávané služby klientovi. Také tu pramení odlišnosti z místa působení personální agentury XY, přičemž jsou mírně odlišné požadavky v Praze nežli v Moravskoslezském kraji.

V rámci analýzy pracovního místa byly informace ohledně pozice HR konzultanta zjišťovány rozhovorem a plynuly od majitele firmy. Jsou již od začátku nastavené a neměnné. Schopnosti požadované po HR konzultantovi se shodují s popisem HR konzultanta od Evangelu & Juříčka v podkapitole 2.3, kdy tou nejdůležitější byla komunikace. Promítly se tu i schopnosti popsané v rámci interního konzultanta, viz podkapitola 2.2, jako například poskytování služeb své firmy či soustavný odborný rozvoj, kdy jsou požadovány ambice po HR konzultantovi v sebevzdělávání a rozvoji ve svém odvětví. Role jsem specifikovala v rámci popisu v podkapitole 2.1 a byla proaktivní i reaktivní dle Armstronga a inovativní/profesionální dle Monks. Co se týče pracovních úkolů HR konzultanta, opět se ve většině

aspektů shodují s podkapitolou 2.4 Personální činnosti aneb jaká je náplň práce personalisty. Sem bych tedy zařadila:

- 1) Vytváření a analýzu pracovních míst, přičemž tento bod je ale obsažen pouze částečně, jelikož HR konzultanti od svých klientů dostávají již informace o dané pracovní pozici, kterou potřebují obsadit. Avšak pokud HR konzultantovi v popisu chybí něco k tomu, aby mohl vytvořit plnohodnotnou inzerci, musí tyto informace zjistit, vědět, na co se ptát a jak správně má analýza pracovního místa vypadat. Spíše ji tedy spoluutváří, ale musí znát její náležitosti. Konzultanti přijímající HR konzultanty do personální agentury XY již informace k analýze mají dané.
- 2) Personální plánování. HR konzultant opět dostává pokyny od klienta o tom, kolik je potřeba obsadit nových míst, ale v případě permanent HR konzultanta tu je prováděno personální plánování v personální agentuře XY.
- 3) Získávání, výběr a přijímání pracovníků se uskutečňuje jak v oblasti temporary, tak v oblasti permanent. Specifikace těchto služeb je vysvětlena v podkapitole 7.1.
- 4) Hodnocení pracovníků, které je opět v obou oblastech.
- 5) Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru v oblasti temporary i permanent, avšak každé z jiného pohledu, viz kapitola 7.
- 6) Odměňování u obou forem HR konzultantů.
- 7) Vzdělávání pracovníků je v oblasti HR konzultantů v personální agentuře XY, nikoli vzdělávání v rámci zaměstnanců u klienta
- 8) Péče o pracovníky je samozřejmá pro obě oblasti.
- 9) Personální informační systém neboli databáze používaná k vykonávání každodenní práce
- 10) Průzkum trhu práce (velice důležitá náplň práce HR konzultanta, jelikož na tom, je personální agentura postavena), tzn. získávání pracovníků ze „správných zdrojů“.

11) Zdravotní péče o pracovníky, jak už o své vlastní zaměstnance, tak o své zaměstnance pracující u klienta

12) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, nezbytná znalost zákoníku práce

Následné získávání pracovníků plyne z vnějších zdrojů, kdy je využívána vlastní databáze firmy, její internetové stránky, mnohé portály sloužící k zadávání pracovní inzerce, sociální sítě či doporučení. Inzerce je v režii každého HR konzultanta a její forma byla popsána v podkapitole 7.4. Po uchazeči je požadován pouze životopis.

Výběr pracovníků je popsán v sedmi krocích a je tu obsažen ještě krok 8., který ale není pravidlem, spíše možností. Těmito kroky byly:

- 1) Předvýběr ze životopisů
- 2) Telefonický prescreening
- 3) Pozvání k pohovoru (2 kola)
- 4) Testování v oblasti Microsoft Office Excel v rámci pohovoru
- 5) Debata mezi HR konzultantem a regionálním manažerem o kandidátovi
- 6) Rozhodnutí o přijetí
- 7) Obeznamení uchazeče o rozhodnutí
- 8) Tzv. zkušební den

Kroky se shodují s literaturou popsanou v podkapitole 5.1. Metodou pro výběr HR konzultantů je pohovor. Ten je, dle specifikace teoretické části, postupný, jelikož obsahuje dvě kola, kdy první je s HR konzultantem a druhé s regionálním manažerem nebo majitelem, kteří se pak sejdou a zhodnotí kandidáta. Pohovor bývá polostrukturovaný až nestrukturovaný, a to z jedné části proto, aby byl příjemný a i v případě neúspěchu kandidát přišel opětovně na další výběrové řízení a také proto, aby personální agenturu XY případně doporučil svým známým. A z druhé části důvodem pro tyto formy pohovoru je, že HR konzultant tak zjistí různé informace plynoucí z dané situace a samotného rozhovoru od kandidáta.

K tomu, aby potencionální HR konzultant uspěl, je zejména důležitá již zmíněná komunikace, energická osobnost, týmový hráč a kreativita.

Výzkumná otázka: Jakým způsobem probíhá výběrový proces personalistů v personální agentuře? Byla tedy zodpovězena a cíl práce, popsat výběrový proces v konkrétní organizaci, a to personální agentuře, byl taktéž naplněn.

Při psaní své bakalářské práce jsem v teoretické části nenarazila na žádné problémy, literatura na mnou vybrané téma byla velice dostupná. Spíše v praktické části, hlavně u rozhovoru, jsem u jedné respondetky narazila na to, že nevěděla, jaké jsou rozdíly mezi formami pohovoru, a proto jsem jí je ihned objasnila a při dalším rozhovoru jsem tyto formy vysvětlovala již při kladení otázky. Odpovědi, které mi byly poskytnuty, jsou naprosto plnohodnotné. Respondentů jsem oslovila v personální agentuře XY více, avšak tři byli ochotni se mnou rozhovor uskutečnit.

Literatura a zdroje

APA.cz (2017). *Aktuality*. Citováno 10.12.2017. Dostupné z: <http://www.apa.cz/aktuality.htm>

Armstrong, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. (10. vydání). Praha: GradaPublishing a.s.

Bělohlávek, F. (2016) *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: GradaPublishing a.s.

Česko. (2017) *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti*. Citováno 19.11.2017. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast1.aspx>

Foot, M., & Hook, C. (2005) *Personalistika*. Brno: CP Books a.s.

Hledampraci.cz (2017). *Personální agentury a agenturní zaměstnávání*. Citováno 3.12.2017. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentury-agenturni-zamestnavani.php>

Hrdinová, L. (2008). *Studijní materiál pro poradce pro zaměstnanost: příručka pro ty, co chtějí uspět*. (1. vyd.). Brno: Drom

Internetové stránky firmy (2017). *O nás*. Citováno 10.12.2017. Dostupné z internetových stránek firmy.

Internetové stránky firmy (2017). *Uchazeč*. Citováno 10.12.2017. Dostupné z internetových stránek firmy.

Internetové stránky firmy (2017). *Služby*. Citováno 10.12.2017. Dostupné z internetových stránek firmy.

Kociánová, R. (2010) *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: GradaPublishing a.s.

Kolman, L., Chýlová, H., Michálek, P., & Glosíková, Z. (2010) *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde

Koubek, J. (2007) *Personální práce v malých a středních firmách*. (3. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: GradaPublishing a.s.

- Koubek, J. (2008) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- LinkedIn.com (2017). *O nás*. Citováno 10.12.2017. Dostupné z: <https://press.linkedin.com/cs-cz/about-linkedin>
- Strnadová, V. (2011) *Interpersonální komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus
- Stýblo, J. a kol. (2011) *Personalistika*. (4. vydání). Praha: WoltersKluwer ČR a.s.
- Štikař, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003) *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova
- Urban, J. (2003) *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing
- Vybíral, Z. (2009) *Psychologie komunikace*. (2. vydání). Praha: Portál
- Wagnerová, I. a kol. (2011) *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: GradaPublishing a.s.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1- Schopnosti kladené na personalisty

Seznam příloh

Příloha č. 1- rozhovor (Moravskoslezský kraj)

Příloha č. 2- rozhovor (Moravskoslezský kraj)

Příloha č. 3- rozhovor (Praha)

Příloha č. 1- rozhovor (Moravskoslezský kraj)

1. Mohla byste mi prosím představit personální agenturu?

„Jsme česká společnost, která byla založena dvěma jednateli, pocházející přímo z Moravskoslezska, kdy tuto firmu založili v 5 lidech a nyní má 2300 zaměstnanců.“

2. Jaká je její organizační struktura?

„Majitelé firmy zároveň působí jako obchodní zástupci, dále se tu nachází regionální manažeři, kteří mají na starost pobočky a pod nimi jsou konzultanti, kteří se dělí na (hlavně) temporary a permanent, kteří jsou 3.“

3. Působíte hlavně v Moravskoslezském kraji?

„Ano, hlavně Moravskoslezský, pak i Zlínský a Praha, ale chceme si budovat osobní vztahy v okolí Moravskoslezska, být blízko kvůli zpětné vazbě firem. Máme i one-side pobočky přímo v objektu klienta-firmy a tím pádem jsme mu blíže.“

4. V rámci nabízených služeb firmám na Vašich internetových stránkách je ještě nějaká, která tam není uvedena? Například vzdělávání či testování třeba metody assessment centra?

„Vzhledem k pozicím nekvalifikované pracovní síly, dělníků, operátorů atd., testujeme především manuální zručnost-hmat, zrak, máme k tomu různé pomůcky, kdy uchazeč musí za určitý stanovený čas třeba sestavit šroubek atd.“

5. Co se týče služeb jednotlivců, je tam tedy uvedeno vyhledávání zaměstnání přes formulář a rady a typy ohledně psaní životopisů. Je to tam jen uvedeno nebo je to i skutečná služba a pomáháte lidem při psaní životopisu nebo přípravě na pracovní pohovor?

„Ne, obecně to jako služba nabízeno není, ale pokud vybíráme člověka do nějaké firmy, kde opravdu tohle místo chceme obsadit, tak jsou ochotni pomoci.“

Nyní bych přešla k samotnému výběrovému procesu

6. První otázkou bude, odkud zjišťujete informace o daném pracovním místě? (může to být majitel, vedoucí či pracovník na tom daném místě či písemné materiály...)

„ Informace jsou neměnné. Z minulosti už víme, jak ta pozice má vypadá. Je to tak od začátku nastavené, takže prvotní informace o dané pracovní pozici tedy plynula od majitelů.“

7. Jakým způsobem jsou pak informace získávány? (pohovor, dotazník, pozorování)

„ Nyní odnikud, ale dříve to byl rozhovor.“

8. Co taková práce HR konzultanta vůbec vyžaduje (tzn. úkoly)?

*„ U permanent je to jednání s klienty, přebírání informací od klientů ohledně volných pracovních míst, vytváří si inzerce, aktivně vyhledává uchazeče, a to na sociálních sítích, v naší databázi, dále permanent konzultant dělá pohovory, testuje znalosti, hodnotí kandidáta, doporučuje k pohovoru do firmy.
A u temporary je vše stejné jako předchozí plus je to ale kompletní agenda pracovních právních vztahů, kdy dělá výplaty, takže to je až taková mzdová účetní vlastně a musí znát zákoník práce.“*

9. Existují nějaké metody na činnosti, které by HR konzultant měl dělat?
Jednoduše striktně něco „nakázaného“, co musí dodržovat?

„ Každý pracovní úkol navazuje na každý, takže musí začít první krokem vyhledání kandidáta někde a pak pokračovat dál dle pracovních úkolů.“

10. Jsou i určité deadlines a jaké pro splnění či dokončení nějakých úkolů?

„ Temporary mají termín do 10. zpracovat mzdy, u náborových akcí do určitého dodat splnit počet lidí co musí nabrat.“

11. Z hlediska hierarchie pracovních úkolů, co byste zařadila na první tři místa z hlediska důležitosti?

„ Vše navazuje na sebe.“

12. Z hlediska hierarchie je HR konzultant zodpovědný komu?

„Regionálnímu manažerovi.“

13. Pracuje HR konzultant hlavně sám za sebe nebo i v týmu?

„ Především samostatná práce, je zodpovědný za své zakázky, ale v týmu také, přehazují si pracovní pozice.“

14. Chodí HR konzultanti na nějaká školení? Případně jaká?

„ Školení probíhají především interně a jsou to odborné i měkké dovednosti, školení komunikace, roční zúčtování, někdy i excel.“

15. Jsou HR konzultanti spojeni s vedením v tom smyslu, že například navrhují zlepšení v rámci personálního procesu?

„ Ano, mohou.“

16. Co je požadováno po pracovníkovi? Tzn. dovednosti, schopnosti, vzdělání atd. Můžete to například specifikovat podle pracovní nabídky, dle které HR konzultanta hledáte.

„Extrovert, komunikace, nesmí se bát lidí, temporary se musí orientovat v ekonomických souvislostech-jaká je nezaměstnanost, orientace ve výplatní pásce, musí umět pracovat s programem excel, kdy při pohovoru ho i testujeme, jde tu o zapálení do práce, navrhnout zlepšení, odolnost vůči stresu, flexibilita, selský rozum, umět odhadnout situaci.“

17. Vybíráte konzultanty, předpokládám, z vnějších zdrojů?

„ Ano.“

18. Jaké jsou vaše metody získávání? (přímé oslovování, spolupráce s úřady práce, sociální sítě atd.)

„ Úřad práce zas až teď ne, jsou to sociální sítě, a to Facebook, LinkedIn, inzerce na pracovní portály, naše databáze, doporučování známých, naše webové stránky.“

19. Jaké dokumenty požadujete po kandidátech?

„ Životopis.“

20. Pro vytváření inzerátů používáte určitou šablonu? Máte dány specifikace, které musíte uvést nebo je to spíše v režii personalisty?

„ V režii toho člověka, který inzerát zadává, jde o výsledek, ne proces.“

21. Kam inzeráty zveřejňujete?

„ Sociální sítě, dříve úřady práce, pracovní portály, na naše webové stránky.“

22. V průměru z kolika kandidátů vybíráte?

„ Velký zájem, více než 50 příchozích životopisů, max. do 10 pozvánek k pohovoru.“

23. Jaké kroky máte ve výběrovém procesu? (Kolik kol pohovorů, nějaké testování?)

„Nejdříve je předvýběr v životopisech, pak telefonický prescreen, kdy ověřujeme informace, zjišťujeme obecné informace, abychom zjistili, co si zapamatoval z inzerátu třeba, ekonomické údaje, např. jaká je nezaměstnanost, zkrátka zjišťujeme, zda ten člověk má vůbec nějaký přehled. Pak zveme na pohovor, který vede permanent konzultant a na něm je rozhodnutí, zda kandidáta poslat dál, pohovor pak pokračuje buď s regionálním manažerem nebo majitelem a následně se sejde konzultant s jednateli a proberou se výsledky kandidáta, jak působil na jednotlivé členy, buď dostává nabídku, nebo je zamítnut. A během pohovoru je prováděno i testování v rámci excelu, kdy dle jednoduchých informací má vytvořit tabulku.

Pak ještě může proběhnout zkušební den, aby si to zkusil člověk sám, zda tuto práci vůbec chce dělat a taky, aby firma zjistila, zda o něj má vůbec zájem, pokud si dotyčný člověk sám není úplně jistý, stráví tu den dva, aby viděl, jak práce probíhá.“

24. Využíváte při výběru psychologa nebo jiného specialistu?

„Ne.“

25. Jaký typ pohovorů volíte?

1+1, před třeba třemi posuzovateli,

postupný pohovor-1+1, kde se ten kandidát setkává postupně s různými lidmi z organizace

a ti se pak dohodnou mezi sebou

skupinový?

„Postupný.“

26. Jakou formu pohovoru používáte? Strukturovaný, nestrukturovaný, polostrukturovaný?

(strukturovaný=předem připravené otázky,

nestrukturovaný=nejsou předem připravené otázky, ale směřuji k určitému cíli),

polostrukturovaný=kombinace předchozích dvou)

„Každý konzultant si to určuje sám, ale jde mi o příjemný rozhovor, spíše nestrukturovaný.“

27. Na co se při pohovoru zaměřujete? Můžete například rozdělit do nějakých kategorií.

„ Zkušenost práce s lidmi, předchozí zaměstnání, výhoda práce v call centru, co by chtěl ten člověk dělat, jeho sny, pokládám otázku: „ Co jste si vždycky přál dělat? Jaký je ten pracovní sen? Zjišťuji vlastnosti, např. proč skončil v předchozím zaměstnání, co by řekl o minulém zaměstnavateli, pozitioního člověka.“

28. Jaké jsou faktory k úspěšnému přijetí?

„ Komunikativnost, pozitivita, zapálení do práce.“

29. Dáváte například uchazečům zpětnou vazbu, z jakého důvodu neuspěli?

„ Jen neutrální zpětná vazba, prostě byl vybrán vhodnější uchazeč. Někdy ale uchazeči chtějí přesně specifikovat, proč nebyli vybráni, takže když lze říct něco konkrétního, kandidátovi to sdělíme. Nechceme si zavírat vrátka, pohovor by měl být příjemný, i když to uchazeči nevyjde, měl by mít pocit, že to někdy příště zkusí znovu.“

Příloha č. 2- rozhovor (Moravskoslezský kraj)

1. Co práce HR konzultanta vůbec vyžaduje (tzn. úkoly)? Rozdělte prosím temporary a permanent

„ U temporary to je vyhledávání zaměstnanců, inzerce, pohovory, informační schůzky, organizace zdravotních prohlídek, školení zaměstnanců, vybavení zaměstnanců oblečením, administrativní podpora zaměstnanců při vyplňování podkladů pro přijetí, organizace nástupu ke klientovi, rozpisy směn, kontrola docházky, výpočty mezd, vyřizování veškeré agendy (nemocenské, dovolené), komunikace s úřady, přihlášky a odhlášky na ZP a OSSZ, ukončování pracovních poměrů, vystavování výplatních pásek a zápočtových listů, komunikace s klientem, upřesňování požadavků a objednávek, fakturace služeb.

A u permanent pak péče o klienta a komunikace, upřesnění požadavků, inzerce a aktivní vyhledávání a oslovování vhodných kandidátů, pohovory s kandidáty, analýza znalostí a zkušeností kandidátů, vypracovávání doporučení kandidátů, organizace pohovorů s klientem, podání zpětné vazby kandidátům i klientům.“

2. Z hlediska hierarchie pracovních úkolů, co byste zařadila na první tři místa z hlediska důležitosti? Rozdělte prosím temporary a permanent.

„ K temporary bych zařadila komunikaci s klientem, nábor zaměstnanců a administrativu.

A u permanent je to komunikace s klientem, aktivní vyhledávání kandidátů a pohovory.“

3. Co je požadováno po pracovníkovi? Tzn. dovednosti, schopnosti, vzdělání atd. Můžete to například specifikovat podle pracovní nabídky, dle které HR konzultanta hledáte. Opět prosím rozdělte na temporary a permanent.

„ U temporary požadují komunikační osobnost, perfektní organizační schopnosti, smysl pro čísla, pečlivost, chuť vzdělávat se v oboru, orientaci v problematice, časovou flexibilitu, orientaci na výsledek, samostatnost.

U permanent pak také komunikační osobnost a dále asertivní chování a diplomatické vystupování, zaměření na detail, schopnost analyzovat osobnost, organizační schopnosti, samostatnost.“

4. Jaké jsou vaše metody získávání HR konzultantů temporary a permanent? (přímé oslovování, spolupráce s úřady práce, sociální sítě atd.)

„ U obou je to doporučení a inzerce.“

5. Kam inzeráty zveřejňujete?

„ U obou je to stejné, je to firemní web, sociální síť (fb), práce.cz, jobs.cz, inWork.cz, seznam.cz, jenprace.cz.“

6. Jaké dokumenty požadujete po kandidátech?

„Životopis a v případě nástupu VŠ diplom, případně maturitní vysvědčení, certifikáty absolvovaných kurzů apod.“

7. Jakou formu pohovoru používáte? Strukturovaný, nestrukturovaný, polostrukturovaný.

(strukturovaný=předem připravené otázky,

nestrukturovaný=nejsou předem připravené otázky, ale směřuji k určitému cíli),

polostrukturovaný=kombinace předchozích dvou)

„ Spíše nestrukturovaný, vždy jsou nějaké skutečnosti, které potřebuji zjistit, nicméně většina otázek se odvíjí z průběhu pohovoru.“

8. Na co se při pohovoru zaměřujete? Můžete například rozdělit do nějakých kategorií.

„ U temporary bych to tedy rozdělila na vědomosti, kam patří vzdělání, znalost a orientace v oboru, znalost práce na PC, kdy se provádí i praktická zkouška. Dále osobní předpoklady, kam patří přístup k práci, snaha se vzdělávat, předchozí pracovní zkušenosti, charakter a délka pracovních poměrů, osobní sympatie, tzn. jak bude budoucí kolega schopen začlenění do týmu. Dále vystupování, to je vyjadřování, komunikativnost, slušné chování, docházení souvislostí.

U permanent je to podobné s větším zaměřením na vystupování.“

9. Jaké jsou faktory k úspěšnému přijetí?

„ U obou je to splnění předpokladů a požadavků, snaha uplatnit se v oboru, osobní sympatie, samostatná osoba s potenciálem být úspěšná.“

Příloha č. 3- rozhovor (Praha)

1. Co práce HR konzultanta vůbec vyžaduje (tzn. úkoly)? Rozdělte prosím temporary a permanent.

„ Temporary konzultant pracuje na celkovém náboru tzn. inzerce, aktivní oslovování uchazečů o zaměstnání, provádí pohovory s vybranými uchazeči, poté na ně zpracuje profil a zasílá klientovi, dohlíží na proces výběrového řízení u klienta, komunikuje s uchazečem a klientem, pokud uchazeč bude vybrán a nastoupí, zpracovává veškerou administrativu, kam patří nástupní dokumenty, pracovní smlouvy, zadávání pracovníka do interního systému a na konci měsíce při uzávěrkách zpracovává docházky a vypracovává podklady pro mzdy pro každého přiděleného zaměstnance. Permanent konzultant řeší hlavně nábor nových pracovníků na zadané pozice, má na starosti inzerci, aktivní oslovování a vyhledávání vhodných profilů kandidátů, vede první kola výběrového řízení, zpracovává profily a následně je zasílá klientovi.“

2. Z hlediska hierarchie pracovních úkolů, co byste zařadila na první tři místa z hlediska důležitosti? Rozdělte prosím temporary a permanent.

„ U temporary je to nábor, zpracování podkladů pro mzdy, zpracování fakturačních tabulek.

U permanent je to nábor, aktivní komunikace se stranou uchazeče i s klientem, vedení databáze a aktivita ohledně náboru jako přímé oslovování kandidátů, hledání možností, když na inzerci nikdo nereaguje, apod., flexibilita.“

3. Co je požadováno po pracovníkovi? Tzn. dovednosti, schopnosti, vzdělání atd. Můžete to například specifikovat podle pracovní nabídky, dle které HR konzultanta hledáte. Opět prosím rozdělte na temporary a permanent.

„ U temporary si myslím, že vzdělání u nás není stěžejní, hodně se odvíjíme od předchozí praxe. Všeobecně sena pozici temporary konzultanta hodí uchazeči, kteří jsou pečliví a nevadí jim administrativní práce, jsou trpěliví a ovládají analytické schopnosti.

Na pozice permanent hledáme naopak živější a aktivnější pracovníky, kteří mají například zkušenost s obchodem, nebo jinou podobnou aktivitou, musí to být otevřený člověk s energií a jistou mírou kreativity.

Musím však podotknout, že prostředí v personální agentuře XY na Moravě je dost odlišné od prostředí v Praze a středních Čechách. Vzhledem k obrovské konkurenci potřebujeme pro pražské konzultanty vždy nějakou přidanou hodnotu, jako je

například zmiňovaná kreativita, sledování nových trendů, apod. abychom se neutopili v moři konkurence.“

4. Jaké jsou vaše metody získávání? (přímé oslovování, spolupráce s úřady práce, sociální sítě atd.)

„ Rovnou vyloučím úřad práce, ten je v tomto ohledu k ničemu. Přímé oslovování funguje relativně dobře, nicméně hodně konzultantek míří spíše do interního HR než do agentury, ale najdou se i dobré profily. Naštěstí se na inzerci hlásí relativně dost dobrých kandidátek, takže je z čeho vybrat, ale je důležité vybírat pečlivě. Na sociálních sítích lze dle mé zkušenosti hledat a náborovat spíše méně kvalifikované pozice. U pozic konzultantů se může jednat o prvotní kontakt, ale spíše kandidátky reagují na inzerci s průvodním dopisem, takže to má určitou profesionální formu.“

5. Kam inzeráty zveřejňujete?

„ Na inzertní portály (jobs.cz, práce.cz, jenprace.cz, volnamista.cz, apod.), sociální sítě – FB, LinkedIn, Instagram, webové stránky společnosti.“

6. Jaké dokumenty požadujete po kandidátech?

„ Životopis, nepotřebuji průvodní nebo motivační dopis.“

7. Jakou formu pohovoru používáte? Strukturovaný, nestrukturovaný, polostrukturovaný?

*(strukturovaný=předem připravené otázky,
nestrukturovaný=nejsou předem připravené otázky, ale směřuji k určitému cíli),
polostrukturovaný=kombinace předchozích dvou)*

„ Na takovou pozici používám zřejmě polostrukturovaný, ale někdy zcela improvizuji dle situace.“

8. Na co se při pohovoru zaměřujete? Můžete například rozdělit do nějakých kategorií.

„ U temporary je to praxe. Pokud je kandidátka bez zkušeností, pak se zaměřuji na její cíle do budoucna, zjišťuji, jaká práce ji baví, jaká ne, jak zapadne do týmu apod. U permanent pak zjišťuji osobnost člověka, zda to není příliš velký introvert, např. se nesmí bát zvednout telefon a komunikovat s klientem. Nesmí se bát nebo stydět

přímo oslovit kandidáta, apod.. Musí být kreativní, ve smyslu vymýšlet zajímavé inzeráty, lákavé nabídky, pracovat na sociálních sítích.“

9. Jaké jsou faktory k úspěšnému přijetí?

„ Praxe a osobnost. Každý konzultant musí zapadnout do týmu, jelikož spolupráce je v této práci důležitá a když někdo vybočuje nebo si dělá práci po svém, a neohlíží se na kolegy, pak to nikdy fungovat nebude.“