

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Mária Horanská

Metodika výběru kandidátů personální agentury Adecco

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Kratochvíl, PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2015

BACHELOR THESIS

Mária Horanská

Methodology for selecting employees of a staffing agency

Adecco

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Milan Kratochvíl, PhD.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 19.2.2015

Poděkování

Děkuji Ing. Milanu Kratochvílovi, PhD. za rady, cenné připomínky a čas, který mi během tvorby mé práce věnoval.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na metody výběru zaměstnanců v personální agentuře Adecco. V teoretické části jsou popsány činnosti, které předcházejí výběru kandidátů, jako je využívání sociálních sítí při vyhledávání kandidátů, Assessment centrum a jiné metody výběru. V praktické části jsou prováděny analýzy slabých a silných stránek personální agentury Adecco ve srovnání s hlavními konkurenty na trhu. V závěru praktické části je dále popsán návrh na zlepšení služeb personální agentury Adecco, který vychází z prováděných analýz.

Klíčová slova

Analýza, Benchmarking, metody výběru zaměstnanců, personální agentura, výběr zaměstnanců

Annotation

Bachelor thesis deals with looking at methods of selection of employees of a staffing agency Adecco. The theoretical part describes the activities that precede the selection of candidates, such as the use of social networks in search of candidates, Assessment Centre and other selection methods. In the practical part are conducted analyses the strengths and weaknesses of recruitment agency Adecco compared to its main competitors in the market. The aim is to identify the advantages and disadvantages of companies in the sector and to define ways for improvement. At the end of the practical part is described further proposal for improving recruitment agency Adecco, which is based on analysis performed.

Key words

Assessment centre, Benchmarking, methods of recruiting, staffing agency, employee selection

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD DO TEORETICKÉ ČÁSTI..... | 8 |
| 1 TEORETICKÝ ROZBOR HYPOTÉZ..... | 10 |
| 1.1 TEORETICKÝ ROZBOR HYPOTÉZY Č. 1 | 10 |
| 1.2 TEORETICKÝ ROZBOR HYPOTÉZY Č. 2 | 11 |
| 1.3 TEORETICKÝ ROZBOR HYPOTÉZY Č. 3 | 12 |
| 2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 14 |
| 2.1 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 15 |
| 2.2 ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ DOČASNÝM PŘIDĚLENÍM | 17 |
| 2.3 MODERNÍ METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ | 18 |
| 2.4 VÝBĚROVÝ ROZHOVOR..... | 20 |
| 2.5 TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI..... | 24 |
| 2.6 ASSESSMENT CENTRUM | 25 |
| 2.7 EXECUTIVE SEARCH | 27 |
| 2.8 CÍL A HYPOTÉZY | 29 |
| 2.9 METODA ZPRACOVÁNÍ A ŘEŠENÝ PROBLÉM | 30 |
| 3 VÝZKUMNÁ ANALÝZA | 33 |
| 3.1 PERSONÁLNÍ AGENTURA ADECCO..... | 33 |
| 3.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ | 35 |
| 3.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ADECCO | 37 |
| 3.4 VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ | 44 |
| 4 NÁMĚTY NA ZLEPŠENÍ | 46 |
| ZÁVĚR..... | 48 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 51 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 53 |

ÚVOD DO TEORETICKÉ ČÁSTI

Předmětem teoretické části bude teoretická analýza metod výběru zaměstnanců uplatňovaných zejména v prostředí personálních agentur. Výběr nových pracovníků je „*vysoce kvalifikovaná a náročná práce, již mohou vykonávat pouze lidé, kteří mají vhodné osobní vlastnosti a předpoklady a určitou odbornou přípravu.*“¹ Výběr nových zaměstnanců ovšem mohou činit i specializované personální agentury, které se řídí jasnými postupy, jasnými kritérii výběru a k výběru používají osvědčené metody.

Úkolem teoretické části bude tedy poskytnout teoretickou základnu pro zpracování praktické části, a zejména nastínit teorii metod výběru nových pracovníků. Klíčovým úkolem teoretické části bude ovšem teoretický rozbor stanovených hypotéz, který bude podkladem pro zpracování výzkumné analýzy vybrané personální agentury Adecco.

Klíčovým úkolem teoretické části bude nastínit výběr zaměstnanců jakožto součást procesu řízení lidských zdrojů. Nutné je podotknout, že řízení lidských zdrojů není personální činností, nýbrž je perspektivou pro uplatňování personálního řízení. Řízení lidských zdrojů obsahuje devět klíčových kompetencí tohoto řízení, přičemž jednou z nich je i výběr zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na plánování, prognózu potřeby lidských zdrojů, dále na vyhledávání pracovníků, výběr a rozmisťování pracovníků, adaptaci pracovníků v konkrétním pracovním prostředí, motivaci a stimulaci pracovníků, a v neposlední řadě na řízení a hodnocení pracovníků a pracovního výkonu, včetně jejich rozvoje a dalšího vzdělávání. Nutné je podotknout, že do celého procesu řízení lidských zdrojů mohou vstupovat i samotné personální agentury.

V podnikatelské praxi ovšem není takovýto proces řízení lidských zdrojů uplatňován vždy v celé své šíři, avšak část výběru zaměstnanců probíhá v každém podniku nebo alespoň za pomoci personální agentury. Účelem výběru zaměstnanců „*je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro*

¹ VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 300.

*výkon práce na volném pracovním místě.*² K tomuto účelu slouží celá řada efektivních, i méně efektivních metod výběru zaměstnanců, na které se zaměří teoretický rozbor v rámci teoretické části.

V první kapitole teoretické části bude analyzován proces řízení lidských zdrojů a postavení výběru zaměstnanců v tomto procesu. Nastíněny budou jednotlivé klíčové kompetence řízení lidských zdrojů a poté důležitost zastoupení výběru zaměstnanců jakožto kvalifikované a náročné práce. Ve druhé kapitole teoretické části bude analyzována samotná teorie metod výběru zaměstnanců. Jelikož výběru zaměstnanců předchází jejich vyhledávání v rámci interních pracovních zdrojů, nebo v rámci externích pracovních zdrojů, jedna kapitola se zaměří právě na to, jakým způsobem vyhledat, oslovit a získat potenciální pracovníky podniku. Klíčové bude zhodnotit, zda způsob oslovení a získání pracovníků má určitý vliv na jejich úspěch v samotném procesu výběru konkrétního uchazeče.

Teorie metod výběru zaměstnanců se ovšem z velké části zaměří na kritéria a metody výběru z teoretického pohledu odborné literatury. Výstupem druhé kapitoly poté bude nastínění další práce s vybranými pracovníky, nebo pracovníkem (tzn. následné rozmístování a adaptace).

² ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 83.

1 TEORETICKÝ ROZBOR HYPOTÉZ

Zpracování teoretické části by mělo sloužit jako podklad pro naplnění cíle praktické části, kterým je vyhodnotit současné metody výběru zaměstnanců v personální agentuře Adecco z pohledu jejich konkurenceschopnosti. Cíl bude naplněn zcela praktickou částí, a vyhodnocení současných metod výběru zaměstnanců v personální agentuře Adecco povede k potvrzení nebo vyvrácení následujících hypotéz, přičemž tyto hypotézy byly stanoveny na základě níže rozebraných skutečností:

- Podstatou úspěšných metod výběru zaměstnanců je jejich inovativnost
- Personální agentury poskytující personální služby a poradenství
- Zájem o služby personálních agentur stále klesá

1.1 TEORETICKÝ ROZBOR HYPOTÉZY Č. 1

Podstatou úspěšných metod výběru zaměstnanců je jejich inovativnost. Teorie poskytuje celou řadu návodů, jak by měl podnik vybrat z okruhu uchazečů o zaměstnání ty správné. Například autoři Jan Váchal a Marek Vochozka ve své publikaci „Podnikové řízení“ rozebírají metody výběru zaměstnanců jako pestrou škálu různých přístupů.

Metody, které může podnik při výběrovém řízení používat, se dělí na metody poznávací a metody srovnávací. Poznávací metody umožňují poznat profil uchazeče o zaměstnání z různých hledisek jako například z hlediska didaktického (tzn. zaměřeného na znalosti), z hlediska postojového (tzn. zaměřeného na získání přehledu o hodnotové orientaci uchazeče), z hlediska výkonového (tzn. zaměřeného na reálné výkonové charakteristiky uchazeče), či z hlediska funkčního (spojeného s osobnostními faktory jako např. vlastnosti). Srovnávací metody umožňují získat a porovnat informace, které se týkají uchazečů na základě předem stanovených kritérií výběru, a poté vytvořit jejich pořadí.³

³ Viz VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 300 - 301.

Takovéto rozdělení metod výběru zaměstnanců je ovšem pro aplikaci v konkrétní podnikové praxi příliš obecné. Jiní autoři jsou už k podnikům schůdnější, poskytují tímto konkrétnější obraz o způsobech výběru uchazečů o zaměstnání. Autor Martin Šikýř ve své publikaci „Personalistika pro manažery a personalisty“ rozeznává následující metody výběru zaměstnanců:

- Hodnocení životopisu
- Výběrový pohovor
- Testování uchazečů
- Assessment centre
- Zkoumání referencí⁴

Kdyby personální agentury požívaly tyto velmi obecné způsoby výběru zaměstnanců, které nezohledňují aktuální vývoj na trhu, požadavky nadnárodních korporací a malých podnikatelů, tak by zřejmě nebyly na současném podnikatelském trhu konkurenceschopné. Z tohoto důvodu byla definovaná tato hypotéza, že podstatou úspěšných metod výběru zaměstnanců je jejich inovativnost.

1.2 TEORETICKÝ ROZBOR HYPOTÉZY Č. 2

Personální agentury poskytující personální služby a poradenství bez inovativní nabídky metod výběru zaměstnanců nejsou konkurenceschopné. Tato hypotéza navazuje na předchozí teoretický rozbor první definované hypotézy. Tato skutečnost, která vedla k formulaci uvedené hypotézy, tedy že personální agentury poskytující personální služby a poradenství bez inovativní nabídky metod výběru zaměstnanců nejsou konkurenceschopné, vychází z vlastní praktické zkušenosti. Již jednou analyzovaná personální agentura Robert Half zrušila v České republice v minulém roce 2013 svoji

⁴ Viz ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 84.

pobočku z důvodu vln akvizic, sílícímu konkrétnímu tlaku a klesající konkurenceschopnosti.

Tato personální agentura i přes měnící se trend v oblasti nabídky metod výběru zaměstnanců u ostatní konkurence ponechávala své portfolio způsobů výběru uchazečů neměněné. Z tohoto důvodu, kdy mezi její služby patřilo spíše jen personální poradenství, a z důvodu vývoje inovativních nabídek Temporary Help, Try & Hire, Permanent Placement, Executive Search, Assessment Centre, Recruitment Support, Payroll, Outsourcing, Xpert testing, se personální agentura Robert Half stala nekonkurenceschopnou. Tato skutečnost tedy vedla k formulaci druhé hypotézy.

1.3 TEORETICKÝ ROZBOR HYPOTÉZY Č. 3

Zájem o služby personálních agentur stále klesá.

Poslední definovaná hypotéza se opírá o aktuální vývoj na trhu personálních agentur. Tento vývoj mapují nejenom samotné personální agentury ale i pracovní servery. „Přestože poptávka po službách personálních agentur se obecně snižuje, zaměstnanci do výroby hledají firmy především jejich prostřednictvím. Například do automobilového průmyslu vybraly v prvním pololetí osm z deseti nových zaměstnanců agentury a jen dva přímo firma, která je zaměstnala. Vyplývá to z údajů pracovního portálu Profesia.cz.“⁵ Zabývá-li se personální agentura hledáním a výběrem uchazečů o zaměstnání v oblasti automobilového průmyslu, tak se nemusí svého dalšího vývoje a konkurenceschopnosti obávat. V ostatních oborech je situace s poptávkou ovšem mnohem horší. Například „na opačném konci žebříčku jsou kategorie management kvality, zdravotnictví a sociální péče, cestovní ruch, gastro, hotelnictví, ve kterých meziročně podíl nabídek inzerovaných přes agentury klesl.“⁶ Na to, zdali zájem o služby personálních agentur skutečně klesá, nebo

⁵ NICM.cz [online]. Personální agentury jsou v kurzu. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z WWW: <http://www.nicm.cz/personalni-agentury-jsou-v-kurzu>

⁶ Profesia.cz [online]. Zájem o služby personálních agentur je stejný jako loni. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z WWW: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/listopad-2011/zajem-o-sluzby-personalnich-agentur-je-stejny-jako-loni/43484>

se jedná pouze o pokles v některých oborech, se zaměří praktická výzkumná část, která povede k potvrzení či vyvrácení této definované hypotézy.

Na druhou stranu tento klesající zájem o služby personálních agentur by mohl mít i své kladné stránky, které je nutné podotknout. *„Podle Rejcherta by mohla současná krize vyčistit trh od menších agentur, které se pohybují na hranici zákona. V Česku dostalo licenci na personální agenturu přes dva tisíce firem, což je celosvětový extrém. Dosud mohl s hledáním práce pomáhat prakticky každý, kdo požádal o povolení. Tento trend omezí nejen krize, ale také zákony – od ledna platí novela zákona o zaměstnanosti, která zpřísňuje režim přidělování licencí a může je i odebrat. Úřady dostanou také možnost udělovat neseriózním personálním agenturám sankce.“⁷*

⁷ iDNES.cz [online]. Pracovní agentury nemají práci, firmy je nepotřebují. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z WWW:http://ekonomika.idnes.cz/pracovni-agentury-nemaji-praci-firmy-je-nepotrebuji-f9a-/ekonomika.aspx?c=A090121_200347_ekonomika_dp

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Každá personální činnost má svůj cíl – vybrat vhodné zaměstnance, rozvíjet je, propouštět atd. Metodu pohovoru s kandidátem lze využít mnoha způsoby pro dosažení různých cílů personální práce, jedním z těchto cílů je získat do organizace talentované, nadané, motivované lidi. Rozhovor je velmi významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků, se kterou se nejčastěji je možné setkat.

Příprava výběrového rozhovoru vyžaduje stanovení požadovaného cíle, plánování času na rozhovor s kandidátem, v případě konání více rozhovorů je potřebné si vyhradit dostatek času na přestávky mezi jednotlivými rozhovory. Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich.

Výběr pracovníků může postupovat v následujících krocích:

1. Zkoumání dokumentů uchazečů, případně telefonický rozhovor (předvýběr).
2. První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor).
3. Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, Assessment centre, lékařské vyšetření.
4. Výběrový rozhovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Rozhodnutí o přijetí pracovníka.
7. Informování uchazeče o přijetí, informování ostatních uchazečů o nepřijetí.

Tento koncept výběrového procesu zahrnuje i fázi předvýběru. Úkolem předvýběru je posouzení vhodnosti uchazečů. Uchazeči jsou porovnáváni s klíčovými kritérii pracovního místa a jsou zpravidla tříděni do skupin velmi vhodných, dále méně vhodných a zcela nevhodných. V případě nedostatečného počtu velmi vhodných uchazečů bývají někteří z méně vhodných uchazečů přiřazováni k vybrané skupině velmi vhodných, případně se méně vhodní uchazeči stávají rezervou k výběru. V rámci předvýběru bývají podle potřeby realizovány i telefonické rozhovory s uchazeči.⁸

Výběrová řízení jsou realizována ve více kolech, v tomto případě první kolo zajišťují personální konzultanti, na realizaci dalších kol se zpravidla ve větší míře podílejí nadřízení, interní či externí experti, psychologové.

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje řada metod, ale žádná z nich nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka, v praxi se kombinuje řada metod. Analýza dokumentace uchazeče je základní metodou výběru či předvýběru. Dokumenty uchazečů zahrnují firemní dotazník pro uchazeče jako je žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče.

2.1 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Koubek popisuje získávání zaměstnanců jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa ve společnosti byla atraktivní pro dostatečné množství odpovídajících uchazečů.

⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s.79-88. ISBN 978-80-247-2497-3.

Amstrong uvádí, že „obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“⁹

„V minulosti bylo zcela běžné inzerovat pracovní pozice v tisku, který byl považován za nejjistější způsob, jak oslovit okruh potenciálních zaměstnanců. Velikost inzerátu, jeho úprava a samozřejmě zvolené médium bylo přizpůsobeno právě charakteru obsahované pracovní pozice. V současné době se hlavní pozornost v inzerci pracovních míst upíná k internetu, k specializovaným pracovním serverům, které fungují jako elektronický inzertní prostor. Významné organizace, které se prezentují na vlastních internetových stránkách, zveřejňují nabízená pracovní místa v pravidelných intervalech. Hledání zaměstnanců pomocí těchto serverů se tak stalo jednou z tradičních metod.“¹⁰

Úřad práce

Úřady práce nejen evidují uchazeče o zaměstnání, ale dnes, kdy pro některé organizace platí povinnost zveřejňovat volná místa na Úřadu práce, slouží také jako zdroj informací o nabídce zaměstnání. Jde o dosti bohatý a levný zdroj, nicméně zřídka zde objevíme uchazeče v úzkoprofilových profesích. Mnozí nezaměstnaní, například s vyšší kvalifikací, dávají spíše přednost hledání zaměstnání jinými cestami.

Vlastní zaměstnanci

Zaměstnanci organizace mohou provádět získávání pracovníků mezi svými známými, rodinnými příslušníky. Výhoda takového náboru spočívá v určité odpovědnosti pracovníka za uchazeče, kterého do organizace přivede. V některých organizacích jsou pracovníci za úspěšný nábor odměňováni.

⁹ AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, s. 343

¹⁰ [online]. [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/profesni-sit-linkedin-je-v-cestine/>

Školy

Jsou také jedním z největších zdrojů nových pracovníků. Je-li tato spolupráce mezi školou a organizací obousměrná, doporučuje škola organizaci své nejlepší studenty, následně jim organizace za to poskytuje možnost získání praxe a rovněž možnost zaměstnání. Jedná se o navázání spolupráce na bázi průmyslového či jiného partnerství s danou fakultou. Vysoké školy následně poskytnou zaměstnavateli prostor pro rozmluvu se studenty na pravidelných setkáních, kde mají tyto firmy možnost představit se a studenty tímto motivovat pro práci právě ve své společnosti, ukázat jim aktuální trendy ve vývoji daných oborů. Již zkušení zaměstnanci firem se mohou stát pro studenty garanty jejich diplomových a bakalářských prací, mohou i vyučovat některé odborné předměty na fakultách v roli odborných poradců. Tímto mají firmy možnost pro zaškolení studentů pro jejich budoucí praxi, případně jim praxi nabídnout již po studiu.

2.2 ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ DOČASNÝM PŘIDĚLENÍM

§ 14 odst. 1 písm. b) ZOZ¹¹

Tento úkon znamená „uzavření pracovního poměru nebo dohody o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou a personální agenturou za účelem výkonu práce u uživatele (jiné společnosti). V tomto případě zaniká vztah zaměstnanec a zaměstnavatel, ale vstupuje zde třetí člen – personální agentura.“

Podle výzkumů bylo v České republice doposud agenturní zaměstnávání rozšířeno zejména u dělnických a administrativních pozic. Většinou se jednalo o práci asistentky, recepční, přepisování dat, ostrahu objektů, vybalování zboží v supermarketech, práce v potravinářství, práce ve skladě a mnohé další pozice. Dnes se začíná tento trend měnit. Společnosti si stále častěji najímají od personální agentury vysoce kvalifikované

¹¹ [HTTP://BUSINESS.CENTER.CZ/BUSINESS/PRAVO/ZAKONY/ZAMESTNANOST/CAST2.ASPX](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast2.aspx). [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast2.aspx>

pracovníky, které pak využívají především pro náročné, časově omezené projekty, jako je například zavedení nového účetního systému, či krizové řízení.

Podle statistik ve společnosti Adecco došlo k nárůstu využívání varianty dočasného zaměstnávání v České republice až o 150%. Nyní, po celosvětové finanční krizi je tento trend opět omezován, neboť firmy šetří náklady na zaměstnance. Využití služeb personální agentury je populární především pro studenty, čerstvé absolventy, nebo nezaměstnané.

Součástí zprostředkování zaměstnání v personální agentuře Adecco je též poradenská a informační činnost, jak o pracovních příležitostech, tak o možnostech rekvalifikace nebo zaměstnávání v zahraničí.

2.3 MODERNÍ METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Headhunting

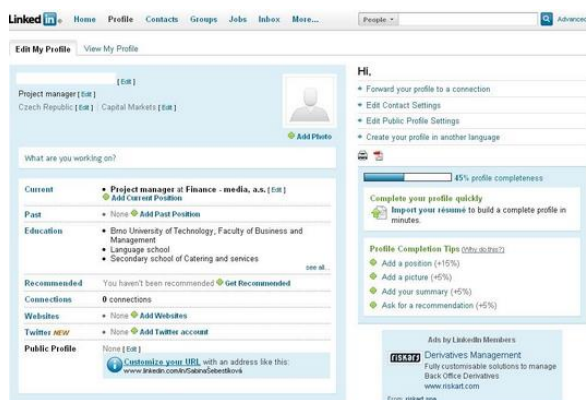
Jedná se o činnost, která se zaměřuje na získání mimořádně nadaných vedoucích pracovníků a odborníků. Přímý výběr (nebo taktéž Executive search či Headhunting) je označení pro hledání pracovníků středního a vyššího managementu. Jde o efektivní, ale časově náročnou a drahou metodu, proto je vhodná pouze pro vyhledávání jednotlivých pracovníků do středního a vrcholového managementu, nebo úzkoprofilových odborníků, kteří jsou na pracovním trhu vzácní a nelze je efektivně oslovit jiným způsobem (např. inzerátem).

Personální agentura Adecco využívá nových trendů v náboru, a to ve využívání sociálních sítí a možností cíleného marketingu jako je **LinkedIn.com**. Tato sociální síť je zaměřená výhradně na prezentaci profesních znalostí či dovedností. LinkedIn vznikl v roce 2003 jako internetový prostor pro sdružování profesionálů. Jeho hlavní potenciál však spočívá v možnosti vytvořit si veřejný profil ve formě životopisu a získat tak lepší zaměstnání nebo potřebné reference od spolupracovníků a nadřízených.

LinkedIn je s 300 miliony aktivních uživatelů nejpoblárnější profesní sociální sítí na světě. Využívají ho profesionálové po celém světě k hledání práce, zaměstnanců nebo navazování užitečných kontaktů. Uživatel, který si na této síti vytvoří vlastní profil, chce svému potenciálnímu zaměstnavateli prezentovat své pracovní zkušenosti, zároveň zde uživatelé žádají své kolegy a obchodní partnery, aby jim k jejich profilu umístili referenci, tedy zhodnotili kvalitu dosavadní spolupráce. Kromě velkého počtu uživatelů se sociální síť LinkedIn pyšní také velmi dobrým postavením ve vyhledávacích a poměrně velkým zájmem českých personalistů – zejména z oblasti IT, ekonomie, marketingu a lidských zdrojů.¹²

Personální konzultanti mohou prostřednictvím této sociální sítě kontaktovat velké množství potenciálních kandidátů na základě jejich profilu a dosažených pracovních zkušeností. Má-li personální konzultant kvalitní portfolio kontaktů v segmentu, na který se specializuje, pak je schopen najít vhodného kandidáta. „Sociální síť LinkedIn umožňuje personálním konzultantům nejen vyhledávání kandidátů na lokálním trhu, ale kdekoli na světě. Tímto se posiluje aktivita mezinárodních personálních společností, vzájemná spolupráce mezi jejími pobočkami a otevírá se globální cesta k vyhledávání vhodných uchazečů“¹³

Obrázek 1 Profesní sociální síť LinkedIn



Zdroj: LinkedIn, online, cit. 2014-03-31

¹²[HTTP://STUDENTMAG.TOPZINE.CZ/JAK-FUNGUJE-LINKEDIN-NAUCTE-SE-POUZIVAT-NEJVETSI-PROFESIONALNI-SITI/](http://studentmag.topzine.cz/jak-funguje-linkedin-naucte-se-pouzivat-nejvetsi-profesionalni-siti/). [online]. [cit. 2015-01-11]

¹³ [online]. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/techniky-naboru-zamestnancu-pomoci-site-linkedin-pravidla-ef-id-1929887>

Má-li personální konzultant kvalitní portfolio kontaktů v segmentu, na který se specializuje, pak je schopen najít vhodného kandidáta „Sociální síť LinkedIn umožňuje personálním konzultantům nejen vyhledávání kandidátů na lokálním trhu, ale kdekoli na světě. Tímto se posiluje aktivita mezinárodních personálních společností, vzájemná spolupráce mezi jejími pobočkami a otevírá se globální cesta k vyhledávání vhodných uchazečů“¹⁴.

Obrázek 2 Profesní sociální síť



Zdroj: LinkedIn, online, cit. 2014-03-31

Sociální síť neslouží jen k hledání zaměstnání, ale i ke sdružování profesních kontaktů. Pomocí adresáře z e-mailové schránky tak můžete najít své přátele nebo kolegy z práce. Druhou variantou je intuitivní systém doporučení kontaktů, který využívají například populární sítě Facebook a Twitter.

Mimoto umožňuje členství v síti LinkedIn přihlašování do různých skupin sdružujících profesionály ze stejného oboru. Zaměstnanci a odborníci si touto formou mohou vyměňovat kontakty i cenné zkušenosti.

2.4 VÝBĚROVÝ ROZHOVOR

Rozhovor je velmi významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků. Koubek uvádí, že „výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější metodou výběru uchazečů. Jeho úkolem, stejně jako jiných výběrových metod, je posoudit předpoklady

¹⁴ [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/techniky-naboru-zamestnancu-pomoci-site-linkedin-pravidla-ef-id-1929887>

*uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Základním východiskem výběrového rozhovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka na tomto místě. K tomu, aby pohovor naplnil svůj cíl, musí být dobře připraven.*¹⁵ Pohovor má za cíl nejen posoudit pracovní způsobilost kandidáta pro obsazované pracovní místo, ale má další cíle:

1. Získat hlubší informace o uchazeči.
2. Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní.
3. Posoudit osobnosti uchazeče.

Výběrový pohovor může mít různé podoby. Podle obsahu a průběhu Kocianová rozeznává následující formy takto:

Nestrukturovaný pohovor¹⁶ – je improvizací bez přípravy témat a otázek, nezaručuje srovnatelnost uchazečů. Koubek doplňuje, že tento pohovor umožňuje velmi subjektivní přístup a je citlivý na tzv. halo efekt.

Strukturovaný (standardizovaný) pohovor – je předem připravený s daným seznamem otázek v pevném pořadí. Umožňuje porovnatelnost jednotlivých uchazečů, nevýhodou může být omezený prostor k dalším otázkám a rozvíjení rozhovoru.

Polostrukturovaný pohovor – se snaží spojit výhody a nevýhody obou předchozích. Část pohovoru je předem připravena, tazatel dále podle potřeby rozvíjí rozhovor.

Kocianová říká, že *„délka výběrového rozhovoru je převážně závislá na charakteru obsazovaného místa ve smyslu odpovědnosti a náročnosti, naopak u méně kvalifikovaných pracovních míst odpovídala délka pracovního pohovoru v průměru třiceti minutám. Na úvod je uchazečům shrnut účel návštěvy, ujištění se, zda kandidáti vědí, o jakou pozici se ucházejí. V průběhu rozhovoru je potřebné uchazeči naslouchat,*

¹⁵ Srov. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 383.

¹⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

aby bylo možné získat v omezeném čase maximum informací o kandidátovi. Následně jsou kandidáti informováni o společnosti, která danou pozici nabízí. Lze říci, že cílem výběrového rozhovoru je zjišťovat skutečný zájem uchazeče o danou pracovní pozici, jeho předpoklady pro danou práci, zjistit, jak by uchazeč zvládal práci na daném místě, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat¹⁷.

Na základě zjištěných kritérií pro konkrétní pracovní pozici jsou sestaveny otázky pro uchazeče, které mají zjistit zájem uchazeče o pracovní místo, jeho motivaci pro tuto pozici a také reakce. Nejčastěji je při pohovoru využíván typ otevřené otázky, které zjišťují úroveň komunikace kandidáta, slovní zásobu, vystupování a sebe prezentaci. Nejčastěji jsou využívány typy otázek k výběrovému rozhovoru ve vybraných tematických okruzích:

Zájem uchazeče o místo, odborná praxe a předcházející zaměstnání uchazeče:

- Proč se ucházíte o toto místo?
- Co očekáváte od zaměstnání v dané společnosti?
- Proč bychom měli zaměstnat právě Vás?
- Jaké zkušenosti jste získal/a v předchozích zaměstnáních?
- Mohl byst říct něco o svém posledním zaměstnání?
- Co jste v rámci výkonu své funkce dělal nejrady a naopak?

Vedení lidí:

- Jaké máte zkušenosti s vedením lidí?
- Koordinujete rád práci ostatních lidí?
- Co je pro Vás podstatné při vedení lidí?
- Jaký styl a metody při vedení lidí považujete za správné a efektivní?

¹⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 101. ISBN 978-80-247-2497-3.

- Jaké jsou podle Vás metody a způsoby motivace lidí?

Poznání osobnostních kvalit a postojů:

- Jak byste charakterizovala svého současného nadřízeného?
- S jakým typem lidí rád/a spolupracujete?
- Jak zvládáte práci pod tlakem?

Obsazovaná pracovní pozice:

- Jaké jsou Vaše představy o pracovním režimu na daném místě?
- Myslíte si, že popis pracovní pozice odpovídá Vaším zkušenostem?
- Jaké problémy dle Vašeho názoru budete muset řešit?

Doplňující otázky, kdy uchazeč měl blíže popsat nebo podrobněji specifikovat své působení v předchozím zaměstnání a tím vyjádřit názor k pozici, jsou kladeny uchazečům na konci rozhovoru. Dále se v rozhovoru aplikují metody situačních otázek, kdy jsou uchazeči vylíčeny situace, které mohou ve firmě nastat, a kandidát je poté vyzván, aby popsal, jak by se v takové situaci choval a následně jak by tuto situaci v práci vyřešil. Tyto otázky směřují zejména k řešení a zvládnutí konfliktu v stresových situacích na pracovišti. Každá situační otázka sleduje určitou dimenzi, např. schopnost rozhodovat, připravenost ke spolupráci atd.

Odpovědi poskytují informace o tom, jaké strategie zvolit při zvládnání v určitých situacích. Tyto odpovědi se poté porovnávají s předem určenými stupnicemi chování. V případě, kdy není možné odpověď uchazeče jednoznačně vyhodnotit podle dané stupnice, je nutné tyto otázky samostatně vyhodnotit. Méně často jsou ve výběrovém rozhovoru používány projektivní otázky, které umožňují zjistit názory na konkrétní situace a současně skrývané tendence v chování.

V průběhu vedení výběrového pohovoru jsou na tazatele kladeny poměrně značné nároky, uplatňuje se umění mluvit i naslouchat, každý rozhovor je jedinečný vlivem jeho účastníků, každý uchazeč je jiný a vnáší do rozhovoru svou osobnost. Je potřebné volit správnou komunikační taktiku, otázky klást v přátelském tónu, nekomentovat odpovědi. Z každého rozhovoru by měl být pořízen záznam, personální konzultant si v průběhu rozhovoru s kandidátem dělá poznámky. V závěru rozhovoru je třeba uchazeče informovat o termínu a způsobu oznámení výsledku výběrového řízení.

Hodnocení uchazeče po ukončení rozhovoru vyžaduje zachování kritického přístupu, porovnání získaných informací o uchazeči s požadavky pracovního místa a s profilem pracovníka na tomto místě, dále je potřebné vyhodnotit výkon a chování uchazeče v průběhu rozhovoru a určit jaký je vztah uchazeče k dané práci a s jakým výkonem bude uchazeč schopen práci vykonávat. Jak uvádí Koubek, tento proces může ovlivnit několik skutečností: samotná nabídka zaměstnání, vnitřní podmínky, vnější podmínky, charakter osídlení v okolí dané organizace, politicko-legislativní podmínky.¹⁸

2.5 TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI

Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnosti na určitém pracovním místě. V širším záběru zahrnují požadavky na způsobilost, odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti, osobnostní charakteristiky a další způsobilosti. Testy pracovní způsobilosti jsou významnou skupinou výběrových metod v personální agentuře Adecco. Jedná se jednak o psychologickou diagnostiku, která je nástrojem měření individuálních charakteristik uchazečů a jednak o testy a zkoušky znalostí, zejména jazykové. Psychologické posouzení uchazečů je realizováno nejčastěji u pozic na úrovni středního managementu a u vedoucích týmu. Identifikace osobnostních charakteristik je běžně využívanou metodou výběru pracovníků. Výhodou testů je jejich objektivita, neboť všichni kandidáti mají stejné možnosti. Dobře sestavené testy jsou také

¹⁸ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press 2007. s. 127-129.

přesné a spolehlivé a umožňují hodnotit mnoho lidí najednou. Také uchazeči, kteří mají například nízkou kvalifikaci nebo praxi, mohou ukázat své schopnosti.

Při výběru zaměstnanců mohou být uplatněny:

- **Testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti**, tzv. testy inteligence. Snaží se zaměřit duševní, mechanické, nebo smyslové dispozice uchazeče. Většina těchto testů je vyplňována za standardizovaných podmínek tužkou do připravených formulářů. Obvykle si kladou za cíl předpovědět budoucí pracovní výkon.
- **Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti**, jako jsou kancelářské dovednosti, manuální zručnost nebo psychomotorické schopnosti. Hodnotí např. koordinaci očí a rukou, smysly, či mechanické dovednosti.
- **Testy osobnosti**, jejich účelem je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký rizikový faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce.¹⁹

2.6 ASSESSMENT CENTRUM

Výběrový Assessment centre – je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost. Assessment tvoří soubor metod umožňující posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů, jejich profesionalita a úroveň mají zásadní význam pro kvalitu jeho výstupů. Významnou roli má v průběhu Assessment centra i moderátor.

Metody Assessment centra jsou zaměřeny na individuální pracovní předpoklady uchazečů na jejich předpoklady k práci a ve skupině, případně na manažerské předpoklady, umožňují získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců s cílem jejich posouzení ve vztahu k obsazované pozici. Cílem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, ne nejlepšího ze skupiny účastníků.

¹⁹ [online]. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/jak-probiha-vyber-zamestnancu.20412.html>.

Metoda Assessment centra se v personální agentuře Adecco využívá výjimečně, vyžaduje-li to daná společnost. Nespornou výhodou Assessment centre je možnost využití interakce uchazečů ve skupině a možnost posouzení více uchazečů současně, což podstatně šetří čas, který vyžadovalo individuální posouzení uchazečů. Assessment centra se účastí zpravidla nadřizený v dané společnosti, psycholog a personální konzultant Adecco.

Assessment centre má zpravidla tři fáze, a to fáze přípravy, vlastní realizace a hodnocení. Přípravná fáze je pro kvalitu jeho výstupů zásadní. Nejprve je důležité určit, kdo bude Assessment centre zajišťovat. Pro délku trvání je určující konkrétní obsazovaná pozice, její význam či specifiky²⁰. Assessment centre je zpravidla jednodenní, méně často dvoudenní. Délka trvání jednodenního Assessment centra je zpravidla osm hodin. Mezi výhody metod Assessment centra patří využití většího počtu metod různé povahy, zařazení modelových situací, sledování chování v delším časovém úseku, možnost usuzování na podmínky, které výkon podporují nebo tlumí, sníženou možnost účastníků zkreslit výsledky. Další předností je využití většího množství zacvičených posuzovatelů a také to, že hodnocení je založeno na integraci pozorování. Mezi hlavní nevýhody Assessment centra patří náročnost na zdroje (čas, lidi, prostory, finance). Ze samotné podstaty metody vyplývá další nevýhoda – organizační náročnost. Assessment centra se nemůže účastnit velké množství účastníků v krátkém časovém úseku a je třeba většího množství posuzovatelů.

Součástí přípravné fáze je rozhodnutí o počtu účastníků Assessment centra. Zpravidla se jedná o skupinu v počtu 5 - 12 osob. Tento počet se liší podle typu obsazované pracovní pozice, například v případě manažerských pozic je počet účastníků zpravidla nižší. Program Assessment centra by měl být uspořádán se střídáním jednotlivých aktivit: psychodiagnostické testování, týmová hra, případová studie, individuální rozhovory se zařazením přestávek včetně zajištění občerstvení a přestávky na jídlo.

- Práce v týmu (ve smyslu spolupráce)
- Prosazení se v týmu a jeho vedení

²⁰ [online]. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.stimul.cz/assessment-centrum-48.html>

- Argumentace
- Vyjednávání v krizových situacích
- Prezentace informací
- Komunikace v cizím jazyce
- Práce s PC

Vaculík říká, že „*Assessment centra, která jsou určena k různým účelům, se od sebe liší zařazenými metodami, modelovými situacemi. Jedná se o jejich počet, obsah a typ. Počet metod závisí na počtu zařazených kompetencí. Nejvíce metod je zpravidla zařazováno do diagnostického Assessment centra. Při zjišťování dovedností je žádoucí, aby obsah zařazených metod byl blízký pracovní realitě²¹“.* Dovednosti jsou výsledkem procesu učení a závisí na zkušenostech člověka.

Jsou-li do Assessment centra zařazeny metody blízké pracovní realitě, dostávají větší příležitost lidé, kteří mají pracovní zkušenosti v měřených oblastech. Tento přístup je využitelný při výběrovém Assessment centru když jde o pracovní pozice, kde se vyžadují specifické požadavky a potenciál do budoucna – jsou to například absolventské, juniorské pozice ale i pozice obchodnické a operátorů call centra, kde je pracovník v přímém kontaktu s klientem.

2.7 EXECUTIVE SEARCH

Metoda Executive Search (přímé vyhledávání) je vhodná pro obsazení vysokých manažerských pozic nebo pracovních míst vyžadujících specifické odborné předpoklady. Délka projektu Executive Search se pohybuje v horizontu 6 až 8 týdnů. Záruka za námi doporučeného kandidáta je 5 měsíců. Standardní projekt Executive Search zahrnuje kombinaci následujících služeb:

²¹ VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010, s. 35. Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7.

Přímé oslovení kandidátů

- definice profesního a osobnostního profilu nutného k výkonu dané pracovní pozice
- stanovení strategie pro úspěšnou identifikaci a výběr kandidátů
- vyhledání a oslovení potenciálních kandidátů
- výběr dvou až tří nejvhodnějších uchazečů pro prezentaci u klienta

Proces vyhledávání začíná tím, že si klient vybere executive search agenturu, od níž očekává dodání profesionálních rad v oblasti HR a dostupnosti vhodných kandidátů na trhu práce, kvalitní servis celého procesu vyhledávání a dodání nejoptimálnějšího kandidáta, který splňuje všechny klíčové požadavky.

Executive search konzultant zjistí všechny požadavky, které klient klade na potenciálního kandidáta. Konzultant musí jasně porozumět rolím, které bude kandidát zastávat a jeho úloze v celém provozu společnosti klienta. Musí se také důkladně seznámit s klientskou společností, tj. její strategií a cíli, potřebami, kulturou, zaměstnanci, kteří budou s budoucím kandidátem v přímém profesním styku a detaily pracovního i lidského fungování.

Během prvních dnů-týdnů od uzavření smlouvy o poskytnutí executive search služeb, agentura klientovi dodá seznam prvních kandidátů splňujících cílové požadavky. Na tomto seznamu (long list) jsou kandidáti, kteří již v agentuře prošli vstupním srovnávacím pohovorem, mají ověřené reference, co nejvíce se přibližují ideálnímu profilu a mají zájem o nabízenou pozici. Fyzicky jsou klientovi ze seznamu představeni jen ti kandidáti, které si klient vybral (short list) a má zájem se s nimi osobně setkat. Během celého procesu výběru je klient konzultantem pravidelně informován o všech vytipovaných kandidátech a fázích vyhledávání. Tématem textu v praktické části bakalářské práce jsou metody výběru zaměstnanců uplatňované v praxi, zejména v prostředí personálních agentur. *„Český trh personálních agentur se začíná hýbat. Čeká se vlna akvizic a*

*spojování sil. Posílit by měly hlavně velké nadnárodní agentury.*²² Kromě posilování pozic může také docházet k oslabování pozic a to u těch personálních agentur, které nebudou nadále konkurenceschopné. Jedním z takovýchto případů je personální agentura Robert Half, která v minulém roce 2013 zrušila svoji pobočku v České republice právě z důvodu vln akvizic. Stále jsou na českém trhu ovšem personální agentury, které odolávají sílícímu konkrečnímu tlaku a právě na jednu z nich se zaměří výzkumná analýza této praktické části.

Praktická část bude zpracována za pomoci třech klíčových kapitol, přičemž první kapitola uvede do metodologie praktické části. Definován bude cíl textu a hypotézy, metoda zpracování včetně techniky sběru informací, a řešený problém textu týkající se konkurenceschopnosti personálních agentur na českém trhu. Druhá kapitola poté bude klíčovou částí, neboť se zaměří na výzkumnou analýzu vybrané personální agentury Adecco. Tato výzkumná analýza uvede do firemního a konkurenčního prostředí agentury a úzce se zaměří na metody výběru zaměstnanců, které v současné praxi používá. Zjištěné výsledky poté povedou ke zpracování poslední třetí kapitoly, která formuluje náměty na zlepšení v oblasti metod výběru zaměstnanců tak, aby byla personální agentura Adecco konkurenceschopná v dalších letech.

2.8 CÍL A HYPOTÉZY

Cílem textu je vyhodnotit současné metody výběru zaměstnanců v personální agentuře Adecco z pohledu jejich konkurenceschopnosti. Cíl bude naplněn zcela praktickou částí, a vyhodnocení současných metod výběru zaměstnanců v personální agentuře Adecco povede k potvrzení nebo vyvrácení následujících hypotéz:

- Podstatou úspěšných metod výběru zaměstnanců je jejich inovativnost.

²² Ihned.cz [online]. Konec malých personálních agentur? Roztříštěný trh chtějí ovládnout velcí hráči. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z WWW: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-59660230-trh-personalnich-agentur-se-bude-konsolidovat>

- Personální agentury poskytující personální služby a poradenství bez inovativní nabídky metod výběru zaměstnanců nejsou konkurenceschopné.
- Zájem o služby personálních agentur stále klesá.

2.9 METODA ZPRACOVÁNÍ A ŘEŠENÝ PROBLÉM

Řešenou problematikou je konkurenceschopnost personálních agentur na českém trhu, neboť zájem o personální agentury stále klesá. I když „*osm z 10 zaměstnanců do automobilového průmyslu v prvním půlroce 2011 vybírala personální agentura a jen 2 přímo firma, která je zaměstnala, tak poptávka po službách personálních agentur za poslední roky oproti létům před krizí mírně klesla.*“²³ Problémem konkurenceschopnosti personálních agentur je mnohdy jejich úzké oborové zacílení, neboť služby personálních agentur jsou nejvíce poptávány v kategoriích výroba, pomocné práce, automobilový průmysl či strojírenství,²⁴ jak shrnuje Tab. 1.

U zaměstnanců těchto oborů „*je typické, že se při jejich výběru firmy zaměřují na některé standardizované pracovní požadavky a zároveň náborů pro tyto kategorie bývají často mnohočetné. Proto je pro firmy jednodušší obsadit pracovní pozici přes zprostředkovatelskou agenturu.*“²⁵ Z tohoto důvodu musí firmy poskytující personální služby neustále inovovat své metody výběru tak, aby odpovídali vývoji trhu a silícím požadavkům zaměstnavatelů zejména na kvalitu, efektivitu, a konkurenceschopnost pracovní síly.

²³ Profesia.cz [online]. Zájem o služby personálních agentur je stejný jako loni. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z WWW: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/listopad-2011/zajem-o-sluzby-personalnich-agentur-je-stejný-jako-loni/43484>

²⁴ Viz Profesia.cz [online]. Zájem o služby personálních agentur je stejný jako loni. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z WWW: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/listopad-2011/zajem-o-sluzby-personalnich-agentur-je-stejný-jako-loni/43484>

²⁵ Profesia.cz [online]. Zájem o služby personálních agentur je stejný jako loni. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z WWW: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/listopad-2011/zajem-o-sluzby-personalnich-agentur-je-stejný-jako-loni/43484>

Tab. 1 Kategorie s největším podílem nabídek práce inzerovaných přes personální agentury

| Kategorie | Podíl nabídek agentur |
|--------------------------------|-----------------------|
| Výroba | 84% |
| Pomocné práce | 83% |
| Automobilový průmysl | 80% |
| Strojírenství | 78% |
| Management kvality | 70% |
| Technika, rozvoj | 69% |
| Vrcholový management | 69% |
| Telekomunikace | 68% |
| Elektrotechnika a energetika | 67% |
| Lidské zdroje a personalistika | 65% |

Zdroj: Profesia.cz, online, cit. 2014-11-19

Řešený problém bude zpracován kvalitativní výzkumnou metodou, která použije komparaci a analýzu současného stavu personální agentury jakožto techniku zpracování získaných informací. Informace budou přitom získány studiem veřejně dostupných údajů, analýz a statistik.

Praktická část bude zpracována následujícím postupem:

- Metoda praktické části – Kvalitativní výzkumná analýza
- Technika sběru dat – Analýza veřejně dostupných údajů, analýz a statistik
- Technika zpracování získaných dat – Popisná interpretace a komparace
- Výzkumné téma – Metody výběru zaměstnanců v personálních agenturách

- Časové období výzkumu - 2014
- Subjekt výzkumné analýzy - Autor
- Předmět výzkumné analýzy – Personální agentura Adecco
- Objekt výzkumné analýzy – Firemní informace, materiály a webové stránky
<http://www.adecco.cz/index.html>
- Výstup výzkumné analýzy - Náměty na zlepšení v oblasti metod výběru zaměstnanců tak, aby byla personální agentura Adecco konkurenceschopná v dalších letech

3 VÝZKUMNÁ ANALÝZA

3.1 PERSONÁLNÍ AGENTURA ADECCO

Adecco je „největší personální společností na světě. Vznikla spojením dvou renomovaných společností ADIA a ECCO v r. 1996. Cílem spojení obou společností bylo získání vedoucího postavení na světovém trhu práce, což se také stalo.“²⁶ Na českém trhu působí personální agentura Adecco od roku 1992 a v současné době má k dispozici 16 poboček a On-Site pracovišť u jejích klientů. Tato personální agentura zaměstnává více jak 3 500 agenturních pracovníků a považuje se za inspiraci v oblasti lidských zdrojů. „Jsme personální agentura, která firmám nalezne kvalitní zaměstnance a Vám, kteří nemáte práci, najde nové zaměstnání. Naše společnost Adecco nabízí komplexní personální služby.“²⁷ Tyto komplexní personální služby nabízí firma jak uchazečům, tak i firmám jakožto zaměstnavatelům, přičemž se snaží o uspokojení potřeb všech zúčastněných stran.

Základ firemního úspěchu „spočívá ve spojení pevného zázemí mezinárodní společnosti s lokální přítomností. Mezinárodní zázemí nám umožňuje využívat ucelené mezinárodní know-how včetně nejmodernějších technologií a lokální přítomnost nám na druhé straně zajišťuje dokonalou znalost místního prostředí a jeho potřeb, jakož i nezbytnou bezprostřední blízkost klientovi.“²⁸ Skutečnost, že je firma úspěšná i v dnešním konkurenčním prostředí dokresluje následující čísla:

- Více jak 3 500 agenturních zaměstnanců.
- Více jak 3 800 uchazečů ročně umístěno v zaměstnání.
- Denní pomoc více jak 100 klientům.

Konkurenční výhodou personální agentury Adecco je zejména přímý kontakt s klienty, lokální oborové zacílení a nabídka širokého spektra odvětví a profesí. Personální služby

²⁶ Adecco.cz [online]. Adecco. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/o-adecco.html>

²⁷ Adecco.cz [online]. Domů. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/index.html>

²⁸ Adecco.cz [online]. Adecco v ČR. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/adecco-v-cr.html>

se tedy zaměřují na obory administrativa, bankovníctví a pojišťovnictví, bezpečnostní služby, cestovní ruch, design, finance a účetnictví, hotelnictví a gastronomie, informační technologie, logistika, maloobchod a velkoobchod, **management**, marketing, obchod, **personalistika a lidské zdroje**, právo, realty a správa objektů, školství a vzdělávání, sociální péče, stavebnictví, **technika, telekomunikace, výroba**, výzkum a vývoj, zákaznická a telefonní centra a v neposlední řadě na zdravotnictví. Cílenou oblastí této personální agentury ovšem nejsou pomocné práce, automobilový průmysl, strojírenství, elektronika a elektrotechnika, které jsou nejvíce poptávanými obory.

Soulad se statisticky největším podílem nabídek práce inzerovaných přes personální agentury má Adecco v oborech management, personalistka a lidské zdroje, telekomunikace, a výroba. V nabídce personálních služeb uchazečům o zaměstnání zprostředkovává Adecco již shrnovanou nabídku práce v mnoha oborech, poradenství při vytváření životopisů, motivačních dopisů, a základní doporučení při vedení osobního a telefonního pohovoru.

V oblasti nabídky personálních služeb firmám jakožto zaměstnavatelům, nabízí Adecco následující portfolio služeb, které v letošním roce 2014 optimalizovalo, kdy zrušilo kariérový servis Outplacement a zavedlo Executive Search:

- Temporary Help
- Try & Hire
- Permanent Placement
- Executive Search
- Assessment Centre
- Recruitment Support
- Payroll – mzdová a personální agenda
- Outsourcing
- Xpert testing – testování uchazečů nebo zaměstnanců

3.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

V rámci konkurenčního prostředí působí zejména personální agentury Axial, Manpower, Trenkwalder a Grafton recruitment. Ještě do roku 2013 patřila mezi konkurenční personální agentury firma Robert Half, která ovšem své působení na českém trhu ke konci roku 2013 skončila. Důvodem ukončení byl zejména pokles poptávky, přicházející vlna akvizic a spojování sil. Personální agentura Robert Half také neinovovala, neoptimalizovala metody výběru zaměstnanců a s tím související portfolio služeb, čímž se nepřizpůsobila rostoucím požadavkům trhu a zaměstnavatelů. Již shrnuté konkurenční personální agentury jsou tedy následovně srovnány v těch nejdůležitějších oblastech.

- **Axial**

Společnost vznikla v r. 1994 bez zahraničního kapitálu. Pobočky v Brně a Praze-orientace především na tyto regiony, i když nabídky jsou i z jiných lokalit.

Portfolio služeb: Personální služby: Recruitment, Temporary Help, Agenturní zaměstnávání, Outsourcing Executive Search a Výběrová řízení, Outplacement, Vedení mzdové agendy a personální audit, Formuláře na webu – vzor motivačního dopisu, výpovědi, daňové záležitosti, poradna pro klienty, kompletní informační a poradenský servis. Realizace projektů ESF, které jsou zaměřené na nově vstupující na trh.

Snahy o inovace: zavedení Try & Hire

Konkurenční výhody: veřejný blog, rady a tipy pro zaměstnance i zaměstnavatele široké spektrum odvětví a činností

Cílené obory: administrativa, **automobilový průmysl**, bankovníctví a finance, informační technologie, logistika, **manuální práce**, marketing, obchod, odborné technické profese, **personalistika**, právní poradenství, reklama, státní správa, účetnictví, vzdělávání, zákaznický servis, zdravotnictví. Cílenou oblastí uvedené personální agentury Axial ovšem není strojírenství, elektrotechnika, výroba, management a telekomunikace.

- **Manpower**

Portfolio služeb: Vyhledávání zaměstnanců, Agenturní zaměstnávání, Personální služby: Outsourcing, Try & Hire, On-site, HR služby na míru

Snahy o inovace: žádné

Konkurenční výhody: vlastní průzkumy pracovního trhu, široké spektrum odvětví zaměřeni na TOP zaměstnavatele (tzn. IBM, O2, Škoda Auto, Arcerol Mittal, Valeo, Honeywell, TPCA, DHL, RWE).

Cílené obory: všechny s hlavním zacílením na oblast **IT a automobilového průmyslu**.

- **Trenkwalder**

Portfolio služeb: Dočasné přidělení, Vzdělávací a poradenské programy, Personální služby: Permanent placement, Assessment Centre, Outplacement, Executive Search, Personální poradenství

Snahy o inovace: žádné

Konkurenční výhody: ankety spokojenosti zaměstnanců, široké spektrum odvětví

Cílené obory: administrativa, bankovníctví a finance, právo, cestovní ruch, gastronomie, chemie a potravinářství, ekonomika a účetnictví, IT, **kvalita a kontrola jakosti**, logistika a doprava, management, marketing, obchod, průmysl, výroba, stavebnictví, **strojírenství, technika a elektrotechnika, telekomunikace**, zemědělství. Cílenou oblastí této personální agentury nejsou pomocné práce, automobilový průmysl a lidské zdroje.

- **Grafton recruitment**

Portfolio služeb: Agenturní zaměstnávání, Nábory zaměstnanců, Dočasné přidělení, Talent banka, HR služby

Snahy o inovace: žádné

Konkurenční výhody: orientace na e-shop

Cílené obory: engineering, **strojírenství, výroba** a provoz, specialista, výroba, aprůmysl. Cílenou oblastí této personální agentury ovšem nejsou pomocné práce, automobilový průmysl, lidské zdroje, management jakosti, technika a elektrotechnika, ani telekomunikace.

Poznámka: Tato personální agentura byla donedávna jednou z menších firem, neboť za rok se jí podaří umístit 2 219 uchazečů o zaměstnání, ale nyní má dokonce 7 088 agenturních zaměstnanců. Jedná se tedy o velmi rostoucí personální agenturu.

3.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ADECCO

Personální agentura Adecco v současné praxi používá devět následujících metod výběru zaměstnanců.

- **Temporary Help**

Jedná se o výpomoc zaměstnavatelům v době, kdy jejich zaměstnanci čerpají dovolenou, případně jsou v pracovní neschopnosti apod. Personální agentura Adecco zajistí výběr kvalitních zaměstnanců, postará se o jejich umístění na dané pracovní místo i o mzdovou agendu. Takováto náhrada obsazení pracovního místa přitom trvá jen několik hodin, neboť agentura disponuje databází pracovníků hodících se na tuto výpomoc. Proces této metody výběru zaměstnanců na výpomoc prochází následujícími fázemi:

Oslovení → pohovor → ověření dovedností → sepsání pracovní smlouvy → instruktáž, školení → sběr pracovních výkazů → výplata pracovníka → fakturace klientovi (tedy zaměstnavateli) → zpětná vazba → systematická péče o klienta (tedy zaměstnavatele).

Personální službu Temporary Help poskytuje agentura Adecco v následujících oborech, přičemž pouze oblast průmyslu a výroby patří mezi kategorie s největším podílem nabídek zakázek u personálních agentur obecně:

- administrativa - asistentské, sekretářské, operátorské pozice, personál recepce, zpracování dat na PC, účetní a administrativní výpomoc
- průmysl / výroba - výrobní, montážní, manipulační a skladový personál
- gastro / cestovní ruch - číšníci, servírky, kuchaři, úklid, výpomoc
- informační personál - hostesky, tlumočníci, překladatelé
- maloobchod, velkoobchod - prodavači, zakládání zboží, manipulační a pomocný personál
- průzkumy trhu / marketing - tazatelé, propagační akce
- sklad /distribuce - skladový , manipulační personál v logistických a distribučních centrech²⁹

- **Try & Hire**

Tato metoda je spojením metod Permanent Placement a Temporary Help. Podstata spočívá v tom, že agentura Adecco umísťuje své agenturní zaměstnance na ty pracovní místa, o kterých zatím není zaměstnavatel plně rozhodnut, a v případě, že se zaměstnanec osvědčí, tak jej může zaměstnavatel přijmout do kmenového stavu. Výhoda této metody výběru zaměstnanců je největší právě pro zaměstnavatele, kteří si takovýmto způsobem mohou pohodlně ověřit dovednosti, znalosti a schopnosti toho či onoho pracovníka. Touto efektivní metodou výběru zaměstnanců se také snižuje jejich fluktuace. Personální službu Try & Hire poskytuje agentura Adecco zejména v oblastech s největším podílem nabídek zakázek u personálních agentur obecně:

²⁹ Viz Adecco.cz [online]. Temporary Help. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/temporary-help.html>

s největším podílem nabídek práce inzerovaných přes personální agentury:

- automobilový průmysl; elektronický a elektrotechnický průmysl; spotřební průmysl; potravinářský průmysl; farmaceutický průmysl; stavebnictví; IT a telekomunikace; bankovní a finanční služby; cestovní ruch a gastronomie; obchod FMGC³⁰

- **Permanent Placement**

Permanent Placement je metoda, pomocí které se vybírají kvalitní zaměstnanci na pracovní místa, o kterých je zaměstnavatel již plně rozhodnut. Personální agentura Adecco tedy vybere kvalitní zaměstnance, zajistí jejich testování a garanci vybraných uchazečů. Tato metody výběru zaměstnanců šetří především zaměstnavateli čas, energii, finanční prostředky a zatíženost HR oddělení. Klíčové je podotknout, že závěrečným výběrem svého zaměstnance nekončí služby personální agentury poskytované zaměstnavateli. Proces této metody výběru zaměstnanců na obsazení stálých pracovních míst prochází následujícími fázemi:

Pochopení potřeb klienta (tedy zaměstnavatele) -) vyhledání kandidátů -) hromadné či individuální pohovory -) ověřování referencí -) doporučení vhodných kandidátů -) testování -) představení vhodného uchazeče -) potvrzení nástupu do pracovního poměru -) následná péče o klienta (tedy zaměstnavatele).

Personální službu Permanent Placement poskytuje agentura Adecco zejména v oblastech s největším podílem nabídek zakázek u personálních agentur obecně:

- automobilový průmysl; elektronický a elektrotechnický průmysl; spotřební průmysl; potravinářský průmysl; farmaceutický průmysl; stavebnictví; IT a telekomunikace; bankovní a finanční služby; cestovní ruch a gastronomie; obchod FMGC³¹

- **Executive Search**

Tato metoda výběru zaměstnanců se úzce zaměřuje zejména na vyhledávání top manažerů a specializovaných odborníků a jedná se o inovativní metodu, kterou personální agentura Adecco zavedla v letošním roce 2014. Personální agentura Adecco vyhledává

³⁰ Viz Adecco.cz [online]. Try & Hire. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/try-hire.html>

³¹ Viz Adecco.cz [online]. Try & Hire. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/try-hire.html>

vhodné kandidáty na manažerskou pozici nikoliv z řad nezaměstnaných, nýbrž z řad zaměstnaných a snaží se o jejich změnu pracovního místa. Výhodou této metody je, že zaměstnavatel získá velmi kvalitního zaměstnance s řadou zkušeností, čímž se minimalizují náklady na jeho zaškolování. Proces této metody výběru zaměstnanců Executive Search na obsazení manažerských pracovních pozic prochází následujícími fázemi:

Zmapování situace -) vytipování kandidátů -) diskrétní oslovování kandidátů -) osobní pohovor s konzultantem -) představení seznamu klientovi (tedy zaměstnavateli) -) pohovory u klienta -) zpětná vazba a následná péče.

Inovativní personální službu Executive Search poskytuje agentura Adecco zejména v oblastech s největším podílem nabídek zakázek u personálních agentur obecně:

- automobilový průmysl; elektronický a elektrotechnický průmysl; spotřební průmysl; potravinářský průmysl; farmaceutický průmysl; stavebnictví; IT a telekomunikace; bankovní a finanční služby; cestovní ruch a gastronomie; ostatní služby³²

- **Assessment Centre**

Jedná se o úzce zaměřenou metodu na hodnocení a testování kandidátů pro danou pracovní pozici. Hodnotí se jejich dovednosti, schopnosti, znalosti a předpoklady. Tato metoda výběru zaměstnanců je vhodná tehdy, kdy má zaměstnavatel několik vhodných kandidátů a musí mezi nimi vybrat jednoho svého zaměstnance. Metoda Assessment Centre může obsahovat techniky jako případové studie, modelové situace, hraní rolí; skupinové diskuse a dispute; prezentace; košík došlé pošty, konstrukční a kreativní úlohy; psychodiagnostické testování „na míru“; outdoorové aktivity; pohovory.³³ Personální agentura Adecco poskytuje tuto metodu výběru zaměstnanců zaměřenou na

³² Viz Adecco.cz [online]. Executive Search. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/executive-search.html>

³³ Viz Adecco.cz [online]. Assessment Centre. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/assessment-centres.html>

hodnocení a testování v oblastech s největším podílem nabídek zakázek u personálních agentur obecně:

- automobilový průmysl; elektronický a elektrotechnický průmysl; spotřební průmysl; potravinářský průmysl; farmaceutický průmysl; stavebnictví; IT a telekomunikace; bankovní a finanční služby; cestovní ruch a gastronomie; ostatní služby³⁴

- **Recruitment Support**

Recruitment Support nepředstavuje přímo metodu výběru zaměstnanců, nýbrž podpůrné aktivity. Klient může využít pouze některé podpůrné aktivity nabízející personální agenturou Adecco, nebo všechny. Klient si může vybrat mezi aktivitami jako je náborová kampaň včetně inzerce; preselektce tj. roztřídění životopisů, které došly na základě odezvy z inzerce (internetové či v tisku) a zaslání zprávy o přijetí životopisu, v případě nesplnění profilu i zamítacího dopisu uchazeči, následná prezentace vyhovujících životopisů společnosti; horká linka pro informace uchazečům; zpracovávání ohlasů, jejich evidence a statistika; odmítnutí nevyhovujících uchazečů; veškerá komunikace s uchazeči; pohovory (po telefonu, osobní); testování kandidátů zkušenými psychology atd.³⁵

Tuto personální službu zaměřenou na podpůrné aktivity při výběru kvalitních zaměstnanců poskytuje agentura Adecco také v oblastech s největším podílem nabídek zakázek u personálních agentur obecně:

- automobilový průmysl; elektronický a elektrotechnický průmysl; spotřební průmysl; potravinářský průmysl; farmaceutický průmysl; stavebnictví; IT a telekomunikace; bankovní a finanční služby; cestovní ruch a gastronomie; ostatní služby³⁶

³⁴ Viz Adecco.cz [online]. Executive Search. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/executive-search.html>

³⁵ Viz Adecco.cz [online]. Recruitment Support. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/recruitment-support.html>

³⁶ Viz Adecco.cz [online]. Executive Search. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/executive-search.html>

- **Payroll – mzdová a personální agenda**

Klienti mohou přenechat svoji mzdovou a o personální agendu zcela na personální agentuře Adecco, čímž mohou snížit své náklady na mzdovou účtárnu (tzn. platy, nájem, výpočetní technika, archivační nástroje, administrativa, školení a další vzdělávání mzdových pracovníků atd.).³⁷ Payroll – mzdovou a personální agendu nabízí personální agentura Adecco s garancí ochrany informací o výši platů a mezd a stejným zaměstnavatelům ze stejných oborů, jako u předchozích metod výběru zaměstnanců, což znamená v následujících oborech:

- automobilový průmysl; elektronický a elektrotechnický průmysl; spotřební průmysl; potravinářský průmysl; farmaceutický průmysl; stavebnictví; IT a telekomunikace; bankovní a finanční služby; cestovní ruch a gastronomie; ostatní služby³⁸

- **Outsourcing**

Outsourcing *„je převzetí kompletní odpovědnosti za ucelenou část aktivit společnosti zákazníka. Chcete-li se plně koncentrovat na hlavní předmět svého podnikání, ponechte obslužné procesy nám. Agentura ADECCO zajistí kompletní servis; průběžně doplníme, zapracujeme potřebný personál, postaráme se o osobní a mzdovou agendu.“*³⁹ Tato metoda se netýká pouze výběru zaměstnanců, nýbrž mzdové a personální agendy, testování, zaškolování, pracovně-právních a administrativních záležitostí a všech personálních činností. Jelikož se jedná o velmi obsáhlou a komplexní personální službu, tak ji agentura Adecco poskytuje pouze v některých oborech. Bohužel tuto službu nenabízí personální agentura Adecco v oborech s největším podílem nabídek práce inzerovaných přes personální agentury, nýbrž v následujících oblastech:

- administrativa - asistentské, sekretářské, operátorské pozice, personál recepce, zpracování dat na PC, účetní a administrativní výpomoc
- průmysl / výroba - montážní, manipulační a skladový personál
- gastro / cestovní ruch – pomocní číšníci, servírky, kuchaři, úklid
- malo / velkoobchod - zakládání zboží, manipulační a pomocný personál

³⁷ Viz Adecco.cz [online]. Payroll – mzdová a personální agenda. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/payroll.html>

³⁸ Viz Adecco.cz [online]. Executive Search. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/executive-search.html>

³⁹ Adecco.cz [online]. Outsourcing. [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/outsourcing.html>

- sklad / distribuce - skladový a manipulační personál v logistických a distribučních centrech
- informační personál - hostesky, tlumočníci, překladatelé⁴⁰

- **Xpert testing – testování uchazečů nebo zaměstnanců**

Xpert je souborem testovacích nástrojů, který personální agentura Adecco používá k testování pracovníků, tedy jejich schopností a dovedností, ucházejících se o dočasná nebo trvalá pracovní místa. Testování je možné uskutečňovat přímo u zaměstnavatele, nebo i na internetu.

- a) Testování na internetu – „Testování online je zaměřeno např. jazykové znalosti včetně specifické terminologie, znalost práce s PC, odborné znalosti v IT nebo elektrotechnice“⁴¹
- b) Testování u zaměstnavatele – „Přímo na pracovišti můžeme prověřit např. manuální zručnost, rychlost a přesnost kandidátů na montážní práce, pozornost kandidátů při práci s číselnými kódy ve skladech, barvocit pro pracoviště s nutností rozlišovat barevná označení, vnímavost k psanému textu a značkám BOZP na pracovištích se zvýšeným rizikem úrazu, apod.“⁴²

Tuto velmi specifickou personální službu nabízí agentura Adecco v poměrně malém okruhu profesí a to zejména u následujících pracovních pozic:

- administrativní pozice (znalost práce na PC, jazykové znalosti)
- účetní / finanční pozice (přesnost, pozornost)
- výrobní personál - montáž, měření, sklad (manuální zručnost, rychlost)
- technické pozice - IT, elektrotechnika, elektronika (odborné znalosti)⁴³

⁴⁰ Viz Adecco.cz [online]. Outsourcing. [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/outsourcing.html>

⁴¹ Adecco.cz [online]. Xpert testing – testování uchazečů nebo zaměstnanců. [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/xpert-testing.html>

⁴² Adecco.cz [online]. Xpert testing – testování uchazečů nebo zaměstnanců. [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/xpert-testing.html>

⁴³ Viz Adecco.cz [online]. Xpert testing – testování uchazečů nebo zaměstnanců. [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/xpert-testing.html>

3.4 VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ

V rámci vyhodnocení současných metod výběru zaměstnanců v personální agentuře Adecco je možné shrnout, že některé metody jsou zaměřené pouze na výběr zaměstnanců, jiné na hodnocení a testování kandidátů, či na vedení mzdové a personální agendy, na podpůrné aktivity výběru zaměstnanců nebo jako outsourcing na komplexní personální služby.

Metody zaměřené na výběr zaměstnanců:

- Temporary Help, Try & Hire, Permanent Placement, Executive Search
- Metody zaměřené na hodnocení a testování kandidátů a pracovníků
- Assessment Centre, Xpert testing – testování uchazečů nebo zaměstnanců
- Metody zaměřené na poskytování podpůrných aktivit k výběru zaměstnanců
- Recruitment Support – podpůrné aktivity
- Metody zaměřené na vedení mzdové a personální agendy
- Payroll – mzdová a personální agenda
- Metody zaměřené na komplexní personální služby
- Outsourcing – komplexní personální služby

I když je personální agentura Adecco úspěšná na českém trhu personálních agentur, snaží se neustále o inovaci nabízených metod výběru zaměstnanců, má lokální oborové zacílení a snaží se o přímý kontakt s klienty, tak spektrum odvětví a profesí, kterému nabízí své služby, není příliš efektivní a konkurenceschopné. Personální agentura se pouze v rámci některých vybraných metod výběru zaměstnanců a personálních služeb zaměřuje na oblasti s největším podílem nabídek práce inzerovaných přes personální agentury. Služby jako jsou Temporary Help, Outsourcing, Xpert testing – testování uchazečů nebo zaměstnanců nejsou zacíleny na kategorie s největším podílem nabídek zakázek u personálních agentur obecně. Tyto metody Temporary Help, Outsourcing, Xpert testing – testování uchazečů nebo zaměstnanců tedy nemohou být nadále konkurenceschopné, a i přes jejich náročnost, je musí agentura buď úzce profesně zaměřit, nebo vypustit ze své nabídky.

Součástí vyhodnocení praktické části a současných metod výběru zaměstnanců v personální agentuře Adecco je také následující potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz:

- Hypotéza č. 1: Podstatou úspěšných metod výběru zaměstnanců je jejich inovativnost.

Vzhledem k tomu, že bylo zjištěno, že metody výběru zaměstnanců, které nejsou inovovány, nepřizpůsobují se rostoucím požadavkům trhu a zaměstnavatelů na kvalitu, efektivitu, nákladovost a konkurenceschopnost pracovní síly, upadají, tak je možné tuto hypotézu potvrdit. Klíčovým důkazem je úpadek firmy Robert Half, která neinovovala nabídku komplexního poradenského servisu a ke konci roku 2013 skončila na českém trhu.

- Hypotéza č. 2: Personální agentury poskytující personální služby a poradenství bez inovativní nabídky metod výběru zaměstnanců nejsou konkurenceschopné.

Nicméně bylo také zjištěno, že ta nabídka metod výběru zaměstnanců u personální agentury Adecco, která není inovativní, tedy není zacílená na aktuálně poptávané obory, také nemůže být konkurenceschopná. V této souvislosti je možné tuto hypotézu také potvrdit.

- Hypotéza č. 3: Zájem o služby personálních agentur stále klesá.

Bohužel i poslední hypotézu je nutné potvrdit, neboť zájem o služby personálních agentur roste pouze v některých oborech, kterými je výroba, pomocné práce, automobilový průmysl či strojírenství.

4 NÁMĚTY NA ZLEPŠENÍ

V části teoretické byly popsány metody a postupy, které se ve společnosti Adecco využívají v praxi. V části praktické byly popsány poskytované služby. Bylo zde také provedeno srovnání nabídky služeb, produktů, hodnot, principů společnosti Adecco s přímými konkurenty. Cílem práce bylo nalézt výhody a nevýhody společnosti v odvětví a definovat náměty ke zlepšení. Ve srovnání s konkurencí na trhu nabízí personální agentura Adecco komplexní servis, jako přínosné vidím **zavedení on-line poradny** v oblasti řízení lidských zdrojů pro firmy-zákazníky nebo potenciální klienty, případně odborné akce pro širší veřejnost jako jsou vzdělávání, setkávání, výměna informací, akce typu Fórum personalistů v rámci sdílení hodnot, přesvědčení, angažovanosti zaměstnanců při plnění strategických plánů, transformací HR strategií pod vlivem lokálních potřeb i globálních změn.

Zjištěné výsledky vedou formulaci námětů na zlepšení v oblasti metod výběru zaměstnanců. Vzhledem ke zjištěným faktům a skutečnostem je personální agentuře Adecco doporučeno posílit konkurenceschopnost v rámci metod Temporary Help, Right management – zavést systematický rozvoj talentů a řízení kariéry s nadějnými studenty, nově vstupujícími na trh, popř. dalšími uchazeči.

Outsourcing, Xpert testing – testování uchazečů. Aby byla agentura Adecco konkurenceschopná v dalších letech musí tyto metody Temporary Help, Outsourcing, odborné akce pro širší veřejnost – vzdělávání, setkávání, výměna informací, akce typu Fórum personalistů.

Xpert testing – testování uchazečů zacílit zejména na zaměstnavatele oborů výroba, pomocné práce, automobilový průmysl a strojírenství. Svoji dosavadní nabídku metod výběru je ovšem dále nutné každým rokem optimalizovat, jak se stalo například mezi lety 2013 a 2014, kdy agentura zrušila kariérový servis Outplacement a zavedla Executive Search. V oblasti Temporary Help je personální agentuře Adecco doporučeno nabízet tuto metodu výběru, zaměřenou na výběr kvalitních zaměstnanců a jejich umístění na dané pracovní místo, na trh výroby, pomocných prací, automobilového průmyslu a strojírenství. Zejména v těchto oblastech je totiž poptávka po kvalitních kapacitách a výpadek jednotlivce na výrobní lince je mnohdy neřešitelným problémem, jelikož firma

nemá adekvátní náhradu. Tato personální služba ovšem nemusí být nabízena uvedeným zaměstnavatelům pouze pro případ nečekaného výpadku zaměstnance, ale také v době, kdy firma vyhláší celozávodní dovolené (zejména ve výrobě, průmyslu a strojírenství). Právě v této době dovolených by mohla chod provozu zabezpečovat personální agentura Adecco.

Outsourcing, jakožto komplexní personální službu, by mohla personální agentura Adecco rozšířit do všech závodů automobilového průmyslu v České republice, kde je nejenom poptávka po dílčích personálních službách, ale tyto závody mnohdy poptávají agenturní zaměstnance, které až se jim osvědčí, přijímají do svých řad. Tyto závody také čím dál více vyžadují komplexní mzdovou a personální agendu stávajících zaměstnanců, testování, zaškolování, správu pracovně-právních a administrativních záležitostí a všech personálních činností.

Poslední metodu, pro kterou je nutné navrhnout náměty na zlepšení je Xpert testing, neboli testování uchazečů. Personální agentura Adecco by se opět měla zaměřit na zaměstnavatele v oborech výroba, pomocné práce, automobilový průmysl a strojírenství a právě jim nabízet tuto personální službu zaměřenou na hodnocení a testování kandidátů a pracovníků. Výrobní a průmyslové závody mnohdy nemají kapacity, které by uvolnily na hodnocení práce svých dělníků, anebo nechtějí, aby jejich práci hodnotili nadřízení mistři. V těchto oborech si proto závody raději najímají externí hodnotitele například v podobě personálních agentur, kterou by mohla být i Adecco.

Personální agentuře ovšem nepostačí jen rozšířit navrhované metody výběru zaměstnanců a personální služby do poptávaných oborů (tzn. výroba, pomocné práce, automobilový průmysl a strojírenství), ale také bude muset nadále každým rokem optimalizovat svoji celkovou nabídku, jak se stalo například mezi lety 2013 a 2014, kdy agentura zrušila kariérový servis Outplacement a zavedla Executive Search.

Posledními návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti Adecco na trhu je Right management – zavést systematický rozvoj talentů a řízení kariéry s nadějnými studenty, nově vstupujícími na trh, popř. dalšími uchazeči; a dále zavést odborné akce pro širší veřejnost – vzdělávání, setkávání, výměna informací, akce typu Fórum personalistů.

ZÁVĚR

Cílem textu bylo vyhodnotit současné metody výběru zaměstnanců v personální agentuře Adecco z pohledu jejich konkurenceschopnosti. Cíl se podařilo naplnit pomocí výzkumné analýzy, jejímž předmětem byla analýza firemního a konkurenčního prostředí personální agentury a analýza metoda výběru zaměstnanců, které v současné praxi předmětná personální agentura Adecco používá.

Výzkumnou analýzou byly tímto potvrzeny všechny definované hypotézy, tedy to, že podstatou úspěšných metod výběru zaměstnanců je jejich inovativnost; personální agentury poskytující personální služby a poradenství bez inovativní nabídky metod nejsou konkurenceschopné; a že zájem o služby personálních agentur stále klesá.

Výzkumnou analýzou byly také zjištěny konkrétní metody výběru zaměstnanců, které nejsou v současné podobě, ale i nadále konkurenceschopné. I když je personální agentura Adecco úspěšná, snaží se o inovaci nabízených metod výběru zaměstnanců, má lokální oborové zacílení, zároveň se snaží se o přímý kontakt s klienty, spektrum odvětví a profesí, kterému nabízí personální služby Temporary Help, Outsourcing, Xpert testing – testování uchazečů není koupěschopné. Personální agentuře tedy bylo doporučeno zacílit tyto metody výběru zaměstnanců na ty zaměstnavatele působící zejména v oborech výroba, pomocné práce, automobilový průmysl a strojírenství.

Tématem textu byly tedy metody výběru zaměstnanců uplatňované v praxi, zejména v prostředí personálních agentur. Za pomoci zpracování praktické části bylo také zjištěno, že aby byly personální agentury na českém trhu konkurenceschopné, tak musí úzce naslouchat lokálním zaměstnavatelům a přizpůsobovat jim svoji nabídku. Toto zjištění spolu s výsledky výzkumné analýzy vedly k výstupu praktické části, tedy k formulaci námětů na zlepšení v oblasti metod výběru zaměstnanců tak, aby byla personální agentura Adecco konkurenceschopná v dalších letech. Analýzou firemního prostředí bylo zjištěno, že personální agentura Adecco je úspěšná, snaží se o inovaci nabízených metod výběru zaměstnanců, má lokální oborové zacílení a snaží se o přímý kontakt s klienty. Personální agentura Adecco je také agenturou s dlouholetou historií, s širokým spektrem smluvních zaměstnavatelů a agenturních zaměstnanců a s rostoucí nabídkou práce mezi uchazeči

agentury. Personální agentura Adecco má také oproti jiným personálním agenturám poměrně známé jméno a pozitivní image.

Analýzou konkurenčního prostředí agentury bylo zjištěno, že konkurenční prostředí je dosti silné, a za hlavní konkurenty je možné považovat personální agentury Axial, Manpower, Trenkwalder a Grafton recruitment. Tyto personální agentury se také tímto snaží o posilování svých pozic na trhu a to zejména inovativní nabídkou metod výběru zaměstnanců přizpůsobující se rostoucím požadavkům trhu a zaměstnavatelů. Některé z nich se i zaměřují na vyhledávání a rozvoj talentů, což bylo doporučeno i personální agentuře Adecco.

Analýzou konkrétních metod výběru zaměstnanců, které v současné praxi předemtná personální agentura Adecco používá, jakožto klíčovou výzkumnou analýzou, bylo poté zjištěno, že některé z nich nejsou v současné podobě, ale i nadále konkurenceschopné. Jedná se zejména o personální služby Temporary Help, Outsourcing, a Xpert testing – testování uchazečů není koupěschopné. Personální agentuře tedy bylo doporučeno zacílit tyto metody výběru zaměstnanců na ty zaměstnavatele působící zejména v oborech výroba, pomocné práce, automobilový průmysl a strojírenství. Zjištěno bylo také touto analýzou to, že některé metody jsou zaměřené pouze na výběr zaměstnanců (tzn. Temporary Help, Try & Hire, Permanent Placement, Executive Search), jiné na hodnocení a testování kandidátů (tzn. Assessment Centre, Xpert testing – testování uchazečů nebo zaměstnanců), či na vedení mzdové a personální agendy (tzn. Payroll – mzdová a personální agenda), na podpůrné aktivity výběru zaměstnanců (tzn. Recruitment Support – podpůrné aktivity), nebo jako outsourcing na komplexní personální služby. Mezi těmito metodami chybí metody, které začíná nabízet konkurence, jako je hledání a rozvíjení talentů. Na tuto oblast se tedy také změřily náměty na zlepšení (tzn. Right management). Tématem textu byly tedy metody výběru zaměstnanců uplatňované v praxi, zejména v prostředí personálních agentur.

Za pomoci zpracování praktické části bylo zjištěno, že aby byly personální agentury na českém trhu konkurenceschopné, tak musí úzce naslouchat lokálním zaměstnavatelům, přizpůsobovat jim svoji nabídku. Toto zjištění spolu s výsledky výzkumné analýzy vedly k výstupu praktické části, tedy k formulaci námětů na zlepšení v oblasti metod výběru

zaměstnanců tak, aby byla personální agentura Adecco konkurenceschopná v dalších letech. Personální agentuře Adecco bylo také doporučeno zacílit metody Temporary Help, Outsourcing, Xpert testing – testování uchazečů zacílit zejména na zaměstnavatele oborů výroba, pomocné práce, automobilový průmysl a strojírenství, zavést Right management.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1407-8.
2. ATKINSON, R., L.: *Psychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
3. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. ČASTORÁL, Z.: *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. EUPRESS. ISBN 978-80-86754-99-4.
5. FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
6. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
7. LEVI, V.: *Umění jednat s lidmi*. Praha: Mladá Fronta, 1985. 604/22/85.6, 13/34 23-020-85.
8. TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013. ISBN 978-80-7375-556-0.
9. TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M.: *Sociální psychologie*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.
10. VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ, D., FARKOVÁ, M.: *Psychologie*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-47-1.
11. VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
12. Ihned.cz [online]. Konec malých personálních agentur? Roztříštěný trh chtějí ovládnout velcí hráči. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z WWW: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-59660230-trh-personalnich-agentur-se-bude-konsolidovat>
13. Profesia.cz [online]. Zájem o služby personálních agentur je stejný jako loni. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z WWW: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/listopad-2011/zajem-o-sluzby-personalnich-agentur-je-stejny-jako-loni/43484>
14. Adecco.cz [online]. Domů. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/index.html>

15. Adecco.cz [online]. Adecco v ČR. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z WWW:
<http://www.adecco.cz/adecco-v-cr.html>
16. Adecco.cz [online]. Adecco. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z WWW:
<http://www.adecco.cz/o-adecco.html>
17. Adecco.cz [online]. Temporary Help. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z WWW:
<http://www.adecco.cz/temporary-help.html>
18. Adecco.cz [online]. Try & Hire. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z WWW:
<http://www.adecco.cz/try-hire.html>
19. Adecco.cz [online]. Executive Search. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z WWW:
<http://www.adecco.cz/executive-search.html>
20. Adecco.cz [online]. Assessment Centre. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z WWW:
<http://www.adecco.cz/assessment-centres.html>
21. Adecco.cz [online]. Recruitment Support. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z WWW:
<http://www.adecco.cz/recruitment-support.html>
22. Adecco.cz [online]. Payroll – mzdová a personální agenda. [cit. 2014-11-22].
Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/payroll.html>
23. Adecco.cz [online]. Outsourcing. [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW:
<http://www.adecco.cz/outsourcing.html>
24. Adecco.cz [online]. Xpert testing – testování uchazečů nebo zaměstnanců. [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW: <http://www.adecco.cz/xpert-testing.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Profesní sociální síť LinkedIn | 19 |
| Obrázek 2 Profesní sociální síť | 20 |

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Mária Horanská, DiS.

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Bakalářské kombinované studium

Název práce: Metodika výběru kandidátů personální agentury Adecco

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 13

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Milan Kratochvíl, PhD.