

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Obsazování pracovních míst pomocí personální agentury

Recruitment by Personnel Agency

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

CHALOUPKOVÁ

EVA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Chaloupková Jméno: Eva Osobní číslo: 460771
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Obsazování pracovních míst pomocí personální agentury

Název bakalářské práce anglicky:
Recruitment by Personnel Agency

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem práce je prozkoumat procesy předvýběru uchazečů o práci a činnosti vybrané personální agentury, posoudit soulad těchto procesů s teoretickými východiskami a navrhnout zlepšení těchto procesů.
PŘÍNOS: Přířímou prací jsou návrhy na zlepšení předvýběru uchazečů o práci ve vybrané personální agentuře.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - získávání pracovníků, výběr pracovníků, personální agentury; 3. Praktická část - představení personální agentury, procesy předvýběru uchazečů o práci, analýza činnosti personální agentury, návrhy; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

[Signature] Podpis vedoucí(ho) práce [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry [Signature] Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-03-2018 Datum převzetí zadání Chaloupková Podpis studenta(ky)

CHALOUPKOVÁ, Eva. *Obsazování pracovních míst pomocí personální agentury*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 01. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Mé největší poděkování patří vedoucímu, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za jeho cenné rady během zpracovávání bakalářské práce a za jeho svědomitý přístup. Dále bych chtěla poděkovat personální agentuře Dunross Recruitment, že jsem měla možnost získat zkušenosti v oblasti náboru pracovníků.

Abstrakt

Bakalářská práce je založena na službách recruitmentu, které personální agentury nabízí jako jednu ze svých služeb v oblasti náboru. Teoretická část je věnována analýze postupů náboru s využitím personální agentury. V praktické části jsou tyto postupy ověřovány v konkrétní personální agentuře. V závěru práce jsou navrženy kroky, jak by agentura mohla své služby zefektivnit.

Klíčová slova

Personální agentura, lidské zdroje, získávání pracovníků, výběr pracovníků

Abstract

The main focus of this bachelor's thesis is recruitment service as a part of the personnel agencies' portfolios. Theoretical part is dedicated to analysis of recruitment process in cooperation with personnel agencies.

In the practical part, theoretical recruitment process is applied and tested in a personnel agency. Recommendations how to increase efficiency of agency's services are listed at the end of the thesis.

Key words

Personnel agency, human resources, employee recruitment, employee selection

OBSAH

ÚVOD	5
1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	7
1.1 POJETÍ ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	7
1.2 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	8
1.2.1 Vnitřní podmínky	8
1.2.2 Vnější podmínky	8
1.3 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	9
1.3.1 Vnitřní zdroje	9
1.3.2 Vnější zdroje	9
1.4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	9
1.5 VYUŽITÍ PERSONÁLNÍ AGENTURY	10
2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	12
2.1 POJETÍ A PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	12
2.2 SPOLUPRÁCE S PERSONÁLNÍ AGENTUROU	12
2.2.1 Metody předvýběru v personální agentuře	13
2.2.2 Hodnocení životopisu	13
2.2.3 Výběrový pohovor	14
2.2.4 Testování kandidátů	15
2.2.5 Assessment centre	16
2.2.6 Reference	16
3 PERSONÁLNÍ AGENTURY	17
3.1 HISTORIE PERSONÁLNÍCH AGENTUR	17
3.2 PERSONÁLNÍ AGENTURY	18
3.3 DALŠÍ POSKYTOVATELÉ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB	18
3.3.1 Agentura práce	18
3.3.2 Poradenská agentura	19
3.3.3 Headhunt agentura	19
3.3.4 Personálně-vzdělávací agentura	20
3.4 SLUŽBY PERSONÁLNÍCH AGENTUR	21
3.5 POSTUP OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍHO MÍSTA	23
3.5.1 Získání požadavků a podrobná specifikace	23
3.5.2 Vyhledávání uchazečů	24
3.5.3 Diagnostika uchazečů	26
3.5.4 Představení kandidátů klientovi	27
3.5.5 Rozhodnutí klienta	28

3.5.6	Garanční doba	28
3.6	VÝHODY A NEVÝHODY SPOLUPRÁCE S PERSONÁLNÍ AGENTUROU.....	29
3.7	JAK VYBRAT PERSONÁLNÍ AGENTURU.....	29
3.8	SPOKOJENOST FIREM	30
4	TRH PRÁCE	32
4.1.1	Nezaměstnanost v ČR.....	32
4.1.2	Poptávka po profesích.....	32
4.1.3	Poptávka po personálních agenturách	32
5	PŘEDSTAVENÍ PERSONÁLNÍ AGENTURY DUNROSS RECRUITMENT.....	34
5.1	VZNIK SPOLEČNOSTI.....	34
5.2	ETIKA SPOLEČNOSTI	35
5.3	ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI	35
5.4	SLUŽBY PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	36
5.5	KLIENTI PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	37
6	POSTUP OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍ POZICE	38
6.1	MODELOVÁ POZICE PRO OBSAZENÍ	38
6.2	KOMUNIKACE S KLIENTEM	38
6.3	POPIS PRACOVNÍ POZICE A VYTVOŘENÍ INZERÁTU	39
6.4	SELEKCE DOŠLÝCH ŽIVOTOPISŮ A VYHLEDÁVÁNÍ KANDIDÁTŮ.....	41
6.5	POHOVOR	42
6.6	PREZENTACE KANDIDÁTŮ	43
6.7	ZPĚTNÁ VAZBA KLIENTA NA ZASLANÉ PROFILY	44
6.8	OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA.....	45
7	VYUŽÍVÁNÍ PERSONÁLNÍ AGENTURY	46
7.1	SOUČASNÁ SITUACE NA TRHU PRÁCE	46
7.2	DŮVODY NEÚSPĚCHU PŘI NÁBORU	46
7.3	EKONOMICKÁ STRÁNKA.....	47
7.4	DOPORUČENÉ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROCESŮ	48
ZÁVĚR	50	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52	
SEZNAM OBRÁZKŮ	53	
SEZNAM TABULEK	54	

ÚVOD

Kvalitní pracovníci jsou vždy klíčem k úspěchu každé prosperující společnosti. K obsazení pracovního místa ve společnosti vede několik cest. Je pouze na společnosti, zda se rozhodne pracovní místo obsadit vlastními silami nebo využije služeb personálních agentur. Tato bakalářská práce je věnována obsazování pracovních míst s využitím personální agentury, což je stále více a více využívaný způsob obsahování pracovních míst.

Cílem této práce je prozkoumání procesů předvýběru uchazečů o práci a činnosti vybrané personální agentury. Dále tyto procesy posoudit s teoretickými východisky a doporučit návrhy na zlepšení procesů probíhajících ve vybrané personální agentuře.

V teoretické části je s použitím odborné literatury vysvětlena problematika obsazování pracovních míst od samostatného získávání pracovníků až po spolupráci s personální agenturou. V praktické části je ověřováno, zda procesy z teoretické části jsou v souladu s procesy, které probíhají v praxi. Závěrem této práce jsou návrhy na zlepšení procesů v rámci předvýběru uchazečů v dané personální agentuře.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

1.1 Pojetí získávání pracovníků

Získání pracovníků je prvním krokem na cestě k obsazení volného nebo nově vytvořeného pracovních místa. (Šikýř, 2014, s. 97)

Získávání zaměstnanců je komplexní proces, kdy se organizace snaží přilákat dostatek uchazečů, kteří splňují stanovené podmínky pro dané pracovní místo. V zájmu organizace by mělo získávání pracovníků probíhat za předem určených nákladů, dle finančních možností a také v určitém časovém úseku. Je na organizaci nebo konkrétně na personálním oddělení, aby zajistilo vyhledávání z vhodných zdrojů a také, aby zajistilo dostatek potřebných informací o potencionálních uchazečích. (Koubek, 2007, s. 126)

Postup, jakým způsobem se volné pracovní místo obsadí, záleží na dané organizaci. Může se například inspirovat v některých z publikací odborné literatury, která vychází z předešlé praxe. Je možné využít takového postupu, který vychází z předešlého plánování zaměstnanců, kdy se vyhotoví analýza pracovního místa pro lepší představu pracovní náplně pracovníka a také obsahuje etapy jako získávání, výběr, přijímání a následná adaptace pracovníků. (Šikýř, 2014, s. 96)

Dle Armstronga (2007, s. 327) se postup obsazování, získávání a následného výběru pracovníků skládá ze tří částí. Nejprve se definuje pracovní místo jako takové, jedná se o popis pracovní náplně. Na základě tohoto popisu se určí, jak by měl vypadat vhodný kandidát. Dalším krokem je stanovení postupu, jak dané kandidáty získáme, popřípadě jaké metody využijeme na jejich oslovení. Jako poslední krok je považováno výsledné vybrání pracovníka.

1.2 Podmínky získávání pracovníků

Rozhodování případných kandidátů, zda zareagují na vystavený inzerát mohou ovlivnit podmínky a skutečnosti, které jsou spjaty s obsazovanou pozicí, ale i se společností jako celkem. Tyto podmínky se dělí na vnitřní a vnější. (Koubek, 2007, s. 128-129)

1.2.1 Vnitřní podmínky

Dle Koubka (2007, s. 128) vnitřní podmínky představují okolnosti konkrétní pracovní pozice a také organizace, ve které se pracovní místo obsazuje.

Z podmínek, které upravují pracovní pozici, by mělo být jasné, jak by měl potenciální pracovník vypadat v rámci profesní stránky, to přibližují požadavky organizace. Také by mělo být zřejmé, jakou práci bude zaměstnanec zastávat včetně pracovní náplně a jeho postavení v organizaci. Kromě výše uvedeného by v podmínkách měla být nastíněná pracovní doba a v neposlední i pracovní podmínky, které nám určí odměnu za vykonanou práci, zaměstnanecké benefity aj. (Koubek, 2007, s. 128)

Druhou skupinou vnitřních podmínek jsou podmínky, které jsou spojené se společností. Jsou to podmínky, na které uchazeč při výběru zaměstnání klade důraz a které jsou při výběru klíčové. Mezi tyto podmínky patří organizace jako taková, její vnímání pracovníky, zákazníky a širokou veřejností, vztahy na pracovišti a také výše odměny v porovnání s konkurenčními společnostmi. Dále se mezi tyto podmínky zahrnují možnosti zaměstnaneckých výhod, obecné péče o zaměstnance a možnosti vzdělávání. (Koubek, 2007, s. 128)

1.2.2 Vnější podmínky

Vnější podmínky jsou pevně stanovené okolnosti, které organizace nemůže měnit nebo určit. I přesto jsou to podmínky, které ovlivňují, zda na vystavenou nabídku organizace potenciální kandidáti zareagují. Mezi

tyto podmínky patří například demografické, ekonomické, sociální, politické a legislativní podmínky. (Koubek, 2007, s. 128-129)

1.3 Zdroje získávání pracovníků

Při získávání pracovníků jsou dva typy zdrojů, ze kterých může společnost obsadit pracovní místo. Jedná se o vnitřní a vnější zdroje, přičemž každý typ zdroje má své výhody i nevýhody.

1.3.1 Vnitřní zdroje

Pracovníci, kterými můžeme volné místo obsadit, mohou být pracovníci, kteří nám vznikli na základě technologického pokroku, když jejich místo bylo nahrazeno strojem. Dále pracovníci, jejichž práce byla na základě organizačních změn ukončena nebo stávající pracovníci, kteří mají zájem o nabízené pracovní místo. Také se může jednat o pracovníky, u kterých je vyzorován pracovní posun, díky kterému mohou přejít na jinou pracovní pozici. (Koubek, 2007, s. 129-131)

1.3.2 Vnější zdroje

Vnější zdroje představují všechny potencionální uchazeče na pracovním trhu. Jsou to lidé, kteří si hledají práci nebo přemýšlí o její změně. Jedná se o absolventy, kteří dokončili studium, dále jsou to lidé zaregistrovaní na úřadu práce. V neposlední řadě se jedná o pracovníky, byť už konkurenčních organizací, kteří se rozhodnou pro změnu. Mezi vnější zdroje také spadají ženy v domácnosti, studenti, důchodci nebo kandidáti v zahraničí.

1.4 Metody získávání pracovníků

Jedná se o postupy, jak oslovit uchazeče na pracovním trhu, tyto postupy se odvíjí od toho, z jakých zdrojů pracovníky získáváme.

Dle Šikýře (2014, s. 99) se pro získání pracovníků z vnitřních zdrojů se využívají tyto metody:

- a. inzerování na intranetu společnosti, či na jiné firemní „nástěnce“;
- b. emailové oznámení ohledně pracovní pozice;
- c. doporučení či přímé oslovení vhodného pracovníka.

Metody pro získání pracovníků z vnějších zdrojů by se podle Šikýře (2014, s. 99) daly považovat tyto:

- a. inzerování na internetových pracovních portálech, inzerování na webových stránkách společnosti a jiných médiích;
- b. spolupráce a personálními agenturami, úřady práce či jinými subjekty;
- c. oslovení konkrétního kandidáta.

1.5 Využití personální agentury

Společnosti, které potřebují zaměstnat nové pracovníky, se stále častěji obrací na zprostředkovatele, kterými jsou právě personální agentury.

Personální agentura v tomto případě slouží jako prostředník mezi klientem (organizací) a potencionálními kandidáty. Důvodem, proč organizace využívají tyto služby, nemusí být jen úspora času, ale také spoléhají na to, že jim personální agentura dodá kvalitní pracovníky, které by se o jejich nabídce nemuseli jinak dozvědět.

Pracovníci personálních agentur oslovují k obsazení volné pracovní pozice u klienta aktivní i pasivní kandidáty. Mezi pasivní se řadí kandidáti, kteří zaměstnání mají a momentálně ho nehledají. I přesto můžeme takové kandidáty najít například na sociálních sítích jako je například LinkedIn, Facebook, Twitter a poslední dobou se stává oblíbenou sítí i Instagram. Hardyn na svém webu uvádí, že lidé tráví hodně času na webech jako je právě Facebook a Instagram a právě proto jsou tyto sítě označovány za nejvíce funkční. (Hardyn, 2017)

Počet aktivních kandidátů v rámci měsíce na těchto webech je ve srovnání s ostatními zdroji enormní. Na celosvětových uznávaných sociálních sítích se kandidáti pohybují takto (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 297):

- na Facebooku 1,393 mld. aktivních uživatelů,
- na LinkedIn je to 347 mil. aktivních uživatelů,
- na sociální síti Twitter 288 mil. aktivních uživatelů.

Důležité je citlivě zohlednit, jaká pozice se obsazuje a dle toho využít vhodnou síť.

Na druhé straně jsou kandidáti aktivní, tedy ti kteří zaměstnání hledají. Tyto kandidáti mohou být v databázi personální agentury. Jedná se o kandidáty, se kterými byla personální agentura v kontaktu dříve, například při obsazování jiné pracovní pozice k jinému klientovi. Je důležité, aby agentura od těchto kandidátů měla souhlas o tom, že souhlasí se zpracováním jejich osobních údajů a zařazením do databáze. Mezi aktivní kandidáty dále patří lidé, kteří mají aktivní životopis na pracovních portálech, například na portálu jobs.cz, profesia.cz, práce.cz a mnoha dalších. Také to jsou kandidáti, kteří reagují na agenturou vystavené inzeráty. Pro personální agenturu je proto klíčové, aby svým zaměstnancům zajistila dostupnost služeb těchto portálů.

Právě velké množství specializovaných zdrojů, portálů a různých databází, které personální agentura využívá k nalezení dobrého kandidáta a její dobrá orientace v těchto zdrojích bývá důvodem, proč s nimi organizace chtějí spolupracovat.

O procesu vyhledávání a získávání kandidátů bude více zmíněno v kapitole 3. (Personální agentury).

2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

2.1 Pojetí a proces výběru pracovníků

Zatímco získávání pracovníků zajišťuje pouze dostatek kandidátů, výběrem se rozumí provádění činností, které dovedou organizaci k rozhodnutí, jaký z kandidátů se stane budoucím zaměstnancem.

Kocianová (2010, s. 94) ve své publikaci uvádí, že výběr pracovníků je okamžik, kdy se zainteresované subjekty (organizace/personální agentura a kandidát) potkávají se svými nabídkami, kdy jedna strana hledá druhou a obráceně.

Pokud společnost hledá nového pracovníka, musí si dopředu rozmyslet, jak kandidáty bude vybírat tak, aby byla se svým následným výběrem spokojena. I v tomto případě se dále budeme zabývat variantou, že společnost pro nábor pracovníků osloví personální agenturu.

2.2 Spolupráce s personální agenturou

V případě, že se společnost obrátí s náborem na personální agenturu, jedná se o předvýběr, jelikož kandidát musí ve většině případů absolvovat výběrové řízení ve společnosti. Na základě výběrového řízení se dále určí, zda ve společnosti uspěl či ne. Spolupráce s personální agenturou probíhá za předem stanovených podmínek.

Jak již bylo řečeno, každá dobrá personální agentura by měla mít dostatek zdrojů, kde může potencionální kandidáty vyhledávat a aktivně oslovovat. V případě, že uchazeči reagují na inzerát, který agentura vystaví na pracovních portálech, následuje několik kroků, jak z reakcí vybrat právě toho ideálního kandidáta pro našeho klienta.

Proces předvýběru zahrnuje na sebe logicky navazující úkony, mezi které obvykle patří zhodnocení obdržených životopisů, vyhledání a kontaktování kandidátů a případný osobní pohovor, také se může jednat o zjišťování

referencí (pokud klient vyžaduje) a může sem patřit i AC nebo jiné testování uchazečů.

2.2.1 Metody předvýběru v personální agentuře

Aby konzultant v personální agentuře zjistil, zda se požadavky klienta a kandidáta shodují, musí důkladně projít životopis uchazeče. Dále následuje osobní či telefonický pohovor pro případné doplnění informací.

Na základě těchto úkonů personální agentura zasílá vyhovující profily kandidátů do klientské společnosti, kde je dále schválí management. Pokud klient projeví zájem o některého ze zaslanych kandidátů a rozhodne se ho pozvat na výběrové řízení, personální agentura zprostředkuje termín pohovoru a veškerou komunikaci.

2.2.2 Hodnocení životopisu

Životopis uchazeče je prvotním dokumentem, který personální agentura obdrží. Podle údajů v životopisu si je konzultant schopen vytvořit rámcovou představu o daném uchazeči. Tento dokument se také označuje jako CV podle latinského názvu Curriculum vitae.

Ti uchazeči, kteří reagují na zveřejněný inzerát, obvykle zasílají životopis, kterým dají najevo, že jeví o danou pozici zájem. Může se stát, že mezi došlými životopisy budou i nevyhovující. Je právě na pracovníkovi personální agentury, aby na základě požadavků klienta životopisy zhodnotil.

Když se rozhodneme posoudit uchazeče dle jejich životopisů, musíme brát v úvahu důležité věci: dosažené vzdělání, oborové zaměření, předchozí pracovní zkušenosti a konkrétní činnosti, které vykonával. (Šikýř, 1014, s. 102-103)

Zde je důležité zaměřit se na údaje, znalosti a zkušenosti, které bude kandidát reálně potřebovat. Jsou informace, které nám prozradí, zda by kandidát zvládnul vykonávat úkony na obsazované pracovní pozici. Lze odhalit, jestli má kandidát dostatečné zkušenosti a znalosti (které byly

definovány v popisu pracovní pozice) nebo by to pro uchazeče byla nová pracovní zkušenost. Z došlých reakcí se vyberou ti kandidáti, kteří jsou vyhovující. Uchazečům s nevyhovujícím životopisem, se zasílá informační zpráva o zamítnutí na danou pozici.

2.2.3 Výběrový pohovor

Pohovorem se rozumí osobní setkání dvou zainteresovaných stran, konkrétně se s kandidátem sejde pracovník či pracovníci personální agentury, kteří jsou za nábor zodpovědní.

Výběrový pohovor je velmi obvyklou metodou při výběru zaměstnanců a má několik hlavních záměrů. Mezi ty nejdůležitější patří především získat od kandidáta veškeré informace o jeho pracovních zkušenostech. Dále lze ověřit, jestli jsou informace v životopise pravdivé. Je to jediná možnost, jak kandidáta poznat a následně o něm podat nejzávažnější informace klientovi.

Při pohovoru by měl kandidát nabýt podstatné informace o typu a činnosti společnosti, do které bude jeho profil zaslán tak, aby si uměl představit, jak by zde vypadala jeho spolupráce.

Dle Koubka (2007, s. 179) je důležité i to, aby společnost při pohovoru působila přátelsky a tím udržovala své dobré jméno mezi kandidáty na pracovním trhu.

Pokud má pohovor předem danou strukturu, jedná o strukturovaný pohovor. V opačném případě může být nestrukturovaný.

Strukturovaný pohovor je dopředu naplánován. Jsou jasně definované otázky, které jsou i logicky seřazeny, tak aby rozhovor tematicky navazoval. Tyto otázky jsou kladeny všem kandidátům a jejich odpovědi se v další procesu porovnávají. Ačkoliv je tento typ náročnější na přípravu, je preciznější k posouzení kandidátů. Dále příprava pohovoru snižuje možnost, že při pohovoru na některou otázku konzultant zapomene. Strukturovaný

postup u každého pohovoru zajišťuje větší objektivitu a snižuje míru subjektivního hodnocení. (Koubek, 2007, s. 180)

Na druhé straně stojí nestrukturovaný pohovor, který nevyžaduje žádnou předchozí přípravu. U tohoto typu pohovoru jsou otázky kladeny spontánně, což může vytvořit uvolněnější atmosféru. Díky tomu se může konzultant dozvědět o kandidátovi i fakta z jeho soukromého života a tím ho více poznat po osobnostní stránce. Nevýhodou je, že takový pohovor může působit neprofesionálně a otázky se nemusí vztahovat k činnostem potřebných výkonu. (Koubek, 2007, s. 180)

Oba dva typy pohovorů mohou být vedeni jedním konzultantem nebo před více pracovníky (komisí). Větší počet pracovníků agentury může být pro nějaké kandidáty stresující a doporučuje se pouze při obsazování náročnějších pozic.

2.2.4 Testování kandidátů

Testování kandidátů v personální agentuře může být prováděno z několika důvodů. V případě, že kandidáti musí nejprve projít takzvaným vstupním testem, probíhá právě v personální agentuře.

Nejčastěji se jedná o testy, které posuzují duševní schopnosti a intelekt, dále pak testy zaměřené na osobnostní charakteristiku kandidátů a v neposlední řadě se může jednat také o testy znalostí či vědomostí, které budou klíčové pro vykonávání pozice (např. u pozice účetní – znalost účetních postupů a předpisů).

Šikýř (2014, s. 104-105) uvádí, že testy slouží jako doplňková informace, kterou můžeme porovnat s informacemi z výběrového pohovoru. V případě osobnostních nebo jiných psychologických testů by měl být výsledek kandidáta vysvětlen psychologem, aby nebylo kvůli chybnému výkladu psychologických pojmů a ukazatelů uděláno špatné rozhodnutí.

2.2.5 Assessment centre

Assessment centre je diagnostika kandidátů na základě předem stanovených úkolů, které jsou buďto plněny individuálně nebo ve skupině s dalšími kandidáty. Tato metodika nebývá při výběru uchazečů příliš běžná, ale přesto patří mezi služby, které personální agentury nabízí při obsazování kvalifikovanějších pozic ve větších organizacích.

Často je jedná o ztvárnění běžných činností nebo úkonů, které by mohly na jejich pozici nastat. Tyto úkoly jejich plnění má na starost komise, která v průběhu dohlíží na postupy a na angažovanost jednotlivých uchazečů. Komise je složena z pracovníků společnosti a psychologů, kteří si dělají zápisy, aby mohly AC poté zhodnotit. U každého kandidáta se pozoruje přibližně okolo 20 charakteristik (jak se kandidát umí rozhodovat, jak jedná s ostatními, jak zvládá organizaci práce atd.). Na konci se tyto zápisy zhodnotí a vyhotoví se list, kde budou zaznamenány výsledky kandidátů. (Koubek, 2007, s. 177-179)

2.2.6 Reference

Koubek (2007, s. 183) ve své publikaci uvádí, že metoda zkoumání referencí je oblíbená především v USA, nicméně neznamena to, že jinde se zjišťování referencí neprovádí. Reference o kandidátovi jsou většinou schopni podat lidé, kteří s ním pracovali v jednom z předchozích zaměstnání anebo lidé ze školy. Jedná se o informace, které mají vliv na celý výběrový proces. Osoba, na kterou reference zjišťujeme, musí dát souhlas a popřípadě i poskytnout kontakty na referenční osoby.

Personální agentury zjišťují reference zpravidla až ke konci celého náborového procesu, kdy se klient rozhodne pro daného kandidáta a požaduje závěrečné potvrzení volby.

3 PERSONÁLNÍ AGENTURY

3.1 Historie personálních agentur

Na českém trhu byly personální agentury původně prvními společnostmi, které podnikaly v oblasti personálních služeb. Ve většině případů byl jejich vznik zapříčiněn potřebou investorů, kteří do Česka přišli podnikat ze zahraničí a tento typ služby brali jako samozřejmost. Běžnou praxí bylo, že společnosti spolu se založením své nové pobočky založily i vlastní personální agenturu v rozsahu služeb, na které byly zvyklé z domovské země. (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 15)

Z počátku 90. let v České republice začaly fungovat první personální agentury, ty se však z počátku nedočkaly takové přízně na pracovním trhu jako v zahraničí. Bylo to zapříčiněno z mnoha důvodů, zejména tehdejší dobou. Hlavním faktem bylo, že lidé v milém století nebyli zvyklí měnit zaměstnání. Jejich celoživotní zaměstnání, bylo většinou to zaměstnání, kde během školních let plnily povinnou praxi v rámci studia a kam nastoupili po škole. Setrvat u jedné společnosti třeba i celý život, bylo tehdy naprosto normální. Také se lidé do té doby nesetkali s nezaměstnaností a nebyli tak nuceni hledat práci. V zájmu státu bylo, aby měl každý práci a nebylo zde místo pro společnosti, které někomu práci najdou nebo je dokonce motivují ke změně zaměstnání a to vše za poplatek. Nedalo se hovořit o sjednocených procesech (výběrový pohovor a další činnosti související s obsazováním pracovních míst), ani o personálních odděleních a legislativě jako dnes. Vše se začalo postupně měnit, když se v České republice objevila v druhé polovině 90. let (1998) první vlna nezaměstnanosti. (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 15-16)

3.2 Personální agentury

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 83) je možné specifikovat personální agentury jako subjekty podnikající v personálních službách, nejčastěji podílející se na obsazování volných pracovních míst ve společnostech, se kterými spolupracují. Jedná se o pozice v oblasti managementu jak vyššího tak středního. Nejsou výjimkou ani výrobně-technické pozice. Navázání spolupráce s personální agenturou by pro společnost mělo představovat ulehčení celého náboru, personální agentura se na pracovním trhu lépe orientuje a také má k dispozici databáze uchazečů, což vede ke zprostředkování kvalitních kandidátů na obsazovanou pracovní pozici. Je pravidlem, že personální agentura spolupracuje na předem domluveném násobku ze mzdy kandidáta, kterého se společnost rozhodne zaměstnat. Do té doby personální agentura pracuje pro klienta bez nároku na odměnu. Personální agentura zastřeší náborový proces jako celek v rámci vyhledání a oslovení kandidátů až po korespondenci a zprostředkování výběrového řízení.

3.3 Další poskytovatelé personálních služeb

Personální agentury, které poskytují nábor zaměstnanců, nejsou jedinými subjekty, které působí v oblasti personálních služeb.

3.3.1 Agentura práce

Hlavním cílem, který má agentura práce je poskytování pracovníků do určitých firem na konkrétní pozice. Jedná se o takzvaný outsourcing. Tito pracovníci jsou zaměstnanci pracovní agentury, která si z jejich výdělku bere předem sjednanou provizi.

V České republice se převážně jedná o pozice ve výrobním sektoru nebo jiné pozice, byť i sezónního charakteru, které jsou takto zprostředkovány. Zaměstnanci agentury práce mají tu výhodu, že i v případě nedostatku práce nebo jejich nadbytečnosti v daném okamžiku dostávají od agentu-

ry mzdu. Na druhou stranu si nemohou v dané společnosti sjednávat jejich finanční ohodnocení, jelikož to za ně právě řeší pracovní agentura.

Firmy, které si nechávají dodávat zaměstnance od pracovní agentury, se nestarají o personální agendu spojenou se zaměstnanci. Je to zapříčiněno tím, že zaměstnanci nejsou zaměstnanci společnosti, ale pracovní agentury, která jim zaměstnance dodává. Z toho vyplývá, že personální agentury musí mít uzavřeno vícero smluv. Jednak smlouvu mezi pracovníky a také smlouvu mezi společnostmi (klienty), kam své pracovníky dodává. (Evangelu a Jurička, 2013, s. 11-12)

V české republice funguje asociace APPS – Asociace poskytovatelů personálních služeb, která sdružuje přes 1800 agentur práce.

3.3.2 Poradenská agentura

Poradenské agentury mimo náboru poskytují další personální činnosti. Pokud se agentura nazývá poradenskou, je na místě, aby větší část zakázek byla založena na poradenství a nikoliv náboru. V dnešní době se mnoho personálních agentur označuje jako poradenská agentura, v mnoha případech neprávem. Stojí za tím snaha o větší profesionalitu a odbornost. (Evangelu a Jurička, 2013, s. 24-25)

Evangelu a Juříčka (2013, s. 24-25) ve své publikaci uvádí několik činností, které tyto agentury mohou provozovat, většinou se jedná o: personální audit, vzdělávací plány, outplacement, AC/DC, popisy pracovních pozic a mnoho dalšího.

3.3.3 Headhunt agentura

Jedná se o typ agentury, kde se jedná převážně o konkrétní styl, jak uchazeče získat. Headhunting nebo také executive search, probíhá podobně jako samotný nábor v personální agentuře. Rozdíl je ten, že pracovník agentury v těchto případech nesdílí kandidátovi, o jakou společnost se jedná. K tomu jsou vždy oprávněné důvody. Údaje o společnosti se

kandidátovi sdělí, až v době, kdy se vyjednává osobní pohovor. Může se například jednat o to, že společnost hledá člověka (náhradu) na pracovní pozici, kde momentálně někdo pracuje. Jedním z dalších možných důvodů může být například konkurence. Na druhou stranu klient zde musí předložit důkladné specifikace pozice tak, aby pracovník byl schopen najít toho pravého kandidáta. Pravidlem zde bývá, že si společnost určí konkurenční firmy, ze kterých kandidáty preferuje a z těch je dále pracovníci „loví“. Jedná se o práci, která je na hraně s etickými normami, jelikož se jedná o přetahování pracovníků.

Jelikož náročnost této služby je vysoká, tak zde bývají i několikanásobně vyšší provize. Na rozdíl od personální agentury se zde očekává, že zaměstnancem bude zkušený člověk z oboru..

Headhuntingu se věnují i personální agentury samotné, nemusí být pravidlem, že tuto službu poskytují jen headhunt agentury.

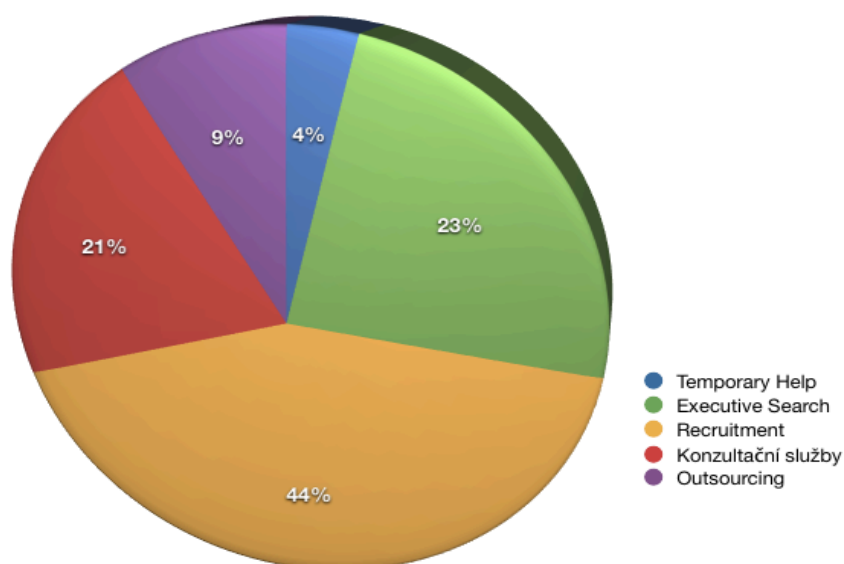
3.3.4 Personálně-vzdělávací agentura

Tento typ agentur se v náboru zaměstnanců vůbec nepohybuje, ale cílí na vzdělávací aktivity pro klienty. Evangelu a Juříčka (2013, s. 29) zmiňují, že i tento typ agentur funguje na podobných procesech jako personální agentury a vlastní databázi klientů a nabízejí definované služby. Tímto se snaží pomáhat firmám v rámci rozvoji jejich zaměstnanců pomocí vzdělávacích programů. Ceny za tyto služby bývají předem stanovené ve smlouvě, jedná se o stanovení částky za jeden školící den a běžná cena za jeden školící den často neklesá pod 10.000,-. Zde se může jednat o aktivity jako například: vytváření e-learningových programů, talent management pro předem určené pracovníky, vzdělávací plány na základě informací z předešlých diagnostik, mentoring, koučink a další. Kvalitní personálně-vzdělávací agentury by měla být schopná dále podat výstup v rámci její efektivity.

3.4 Služby personálních agentur

Personální agentura se nemusí zaměřovat pouze na nábor a bývá zvykem, že nabízí i další služby, například personálně-poradenské, poradenské nebo headhunt služby.

Obrázek 1: Zaměření personálních agentur v ČR



Zdroj: Michal Jedlička (Atollon, 2012)

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 82-84) personální agentura může také zastřešovat spolu s náborem tyto činnosti:

- **Outplacement**

Outplacement je činnost, kdy má agentura na starosti pracovníka, se kterým byl ukončen pracovní poměr u klienta. Agentura se snaží pracovníka znovu začlenit do pracovního procesu tím, že mu pomáhá s hledáním a výběrem vhodného pracovního místa a pracovních příležitostí a poskytuje poradenství ohledně jeho životopisu, popřípadě nácvik modelových otázek k přijímacímu pohovoru.

- **Assessment centre**

Jedná o metodu výběru z potencionálních kandidátů, ti společně plní zadané úkoly, které jsou dále vyhodnoceny. Při AC je porota, která detailně zkoumá procesy a to, jak jsou kandidáti schopni hromadně či individuál-

ně plnit úkoly pod časovým tlakem. Porota zkoumá procesy a postupy, které probíhají uvnitř týmu kandidátů a následně jednotlivé kandidáty hodnotí.

- **Získávání a výběr pracovníku do trvalého pracovního poměru**

Služba permanent placement vychází z obsazování kandidátů na pozice, které jsou dlouhodobého charakteru. Převážně se jedná o plné úvazky a pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou. Zahrnuje oslovování kandidátů, zveřejnění inzerátu, výběr kandidátů a jejich následná prezentace.

- **Získávání a výběr pracovníku do dočasného pracovního poměru**

Služba temporary placement vychází z předchozího bodu, s tím rozdílem, že se obsazují pozice krátkodobého charakteru na dobu určitou a na zkrácený úvazek. Zde se může jednat o stáže a formy přivýdělků při studiu, mateřské či důchodu.

- **Personální audit**

Personální audit je kontrola dosavadních nastavených procesů v rámci interního HR u klienta a také jejich ověření. Zde se dbá převážně na to, zda tyto procesy jsou v souladu se strategií a vizí společnosti.

- **Executive search**

Jedná se o formu náboru, kdy je cíleno na konkrétní skupinu potenciálních kandidátů, které jsou následně oslovovány se snahou je „přetáhnout“ do jiné společnosti. Často se jedná o manažerské pozice, kdy oslovování kandidátů aktivně zaměstnaní nehledají a proto je obtížné je vyhledat.

- **Headhunting**

Headhunting je velice podobný executive search až na to, že se zde jedná o pozice ve vrcholovém managementu a oslovují se konkrétní vedoucí pracovníci z vytipovaných společností. Aby headhunting byl efektivní je potřeba mít dostatek času a obsáhlou síť kontaktů. Musí zde platit diskrétnost mezi kandidátem a společností. (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 39)

3.5 Postup obsazování pracovního místa

Postup při obsazování pozice u klienta v personální agentuře se může lišit v některých případech, například dle obsazované pozice a požadavků klienta. Nicméně jsou základní činnosti, které probíhají při obsazování v personálních agenturách při obsazování volných míst u klientů a ty se zásadně neliší.

3.5.1 Získání požadavků a podrobná specifikace

V případě, že personální agentura získá nový projekt, tj. volnou pracovní pozici k obsazení, bude personální agenturu zajímat řada otázek.

Postup, jak si personální agentura získává klienty, se kterými spolupracuje, záleží na uspořádání celé organizace (personální agentury). Pokud má agentura své lidi, které zajišťují obchod, jsou to oni, kdo vyhledávají a zajistí nové klienty pro další spolupráci. V opačném případě musí konzultanti sami sledovat denně přibývajících inzeráty společností a pokusit se je oslovit sami. Pokud jsou obě strany nakloněny budoucí spolupráci, vyhotoví se smlouva, kde budou jasně definovány podmínky jejich spolupráce a také násobek platu, za který bude personální agentura pro klienta pracovat.

Dále je na místě, aby pracovník (konzultant), který s tímto klientem spolupracuje, si s ním domluvil osobní schůzku, nebo se s klientem spojil telefonicky. Je důležité, aby se konzultant doptal a zjistil veškeré potřebné informace ohledně pozice a společnosti jako celku, které potřebuje znát, tak aby je bezpečně mohl předávat třetí straně (kandidátům). Často bývá konzultant již na první úvodní schůzce u klienta, což je velmi výhodné, protože pozná prostředí, kam bude kandidáty hledat a může si o celé společnosti udělat představu.

Konzultant se nejčastěji zajímá o otázky typu:

- Jak bude doopravdy kandidát využívat cizí jazyk?
- Jak je velké oddělení, kde bude působit?
- Kdo bude jeho nadřízený?
- Bude mít nějaké spolupracovníky?
- Jaká má být maximální představa mzdy zasílaných kandidátů?
- Je pozice nová nebo se jedná o náhradu?
- Jaká je pracovní doba a popřípadě, jaké náleží k pozici benefity?
- Další otázky dle obsazované pozice.

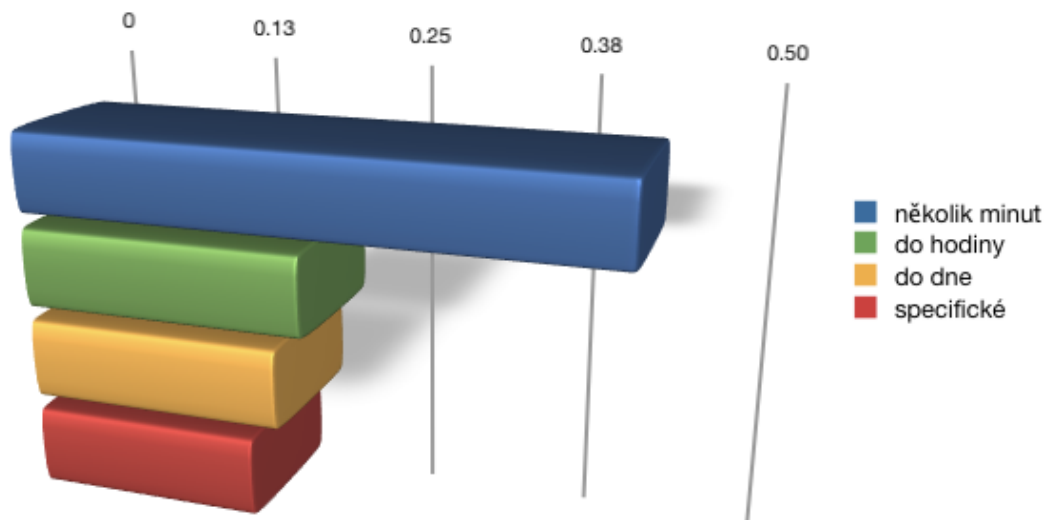
Obecně to jsou informace, u kterých je s největší pravděpodobností jasné, že budou samotné kandidáty zajímat.

Na základě těchto informací se vytvoří popis pracovní pozice, který se využívá při samotném vyhledávání kandidátů.

3.5.2 Vyhledávání uchazečů

Pokud má konzultant potřebné informace k tomu, aby mohl začít s vyhledáváním vhodných kandidátů, zahájí se vyhledávání. Pracovníci personálních agentur využívají jak vlastní databázi agentur, tak i online portály jako je jobs.cz, prace.cz, profesia.cz nebo LinkedIn. Při využívání online portálů se pro vyhledání kandidátů používají klíčová slova, která nejpřesněji definují obsazované pracovní místo. Personální agentury mají na těchto portálech své účty, které jsou spárovány s balíčky služeb, které mají předplacené. Evangelu a Juříčka (2013, s. 18) uvádí, že náklady na tyto portály se mohou vyšplhat až na několik set tisíc korun ročně. Platí se za zveřejněné inzeráty a také za odemčené životopisy (zobrazení kontaktních údajů kandidáta).

Obrázek 2: Rychlost oslovení kandidátů



Zdroj: Michal Jedlička (Atallon, 2012)

Inzerát

V mnoha případech se pro oslovení kandidátů vytváří inzerát, který zpravidla společnost vkládá jak na svoje webové stránky, tak na portály, kde k inzerátu má přístup nespočet lidí. Evangelu a Juřička ve své publikaci zmiňují, že je důležité, aby byl inzerát napsán efektivně a dokázal zaujmout vzhledem k vynaloženým financím na jeho zveřejnění.

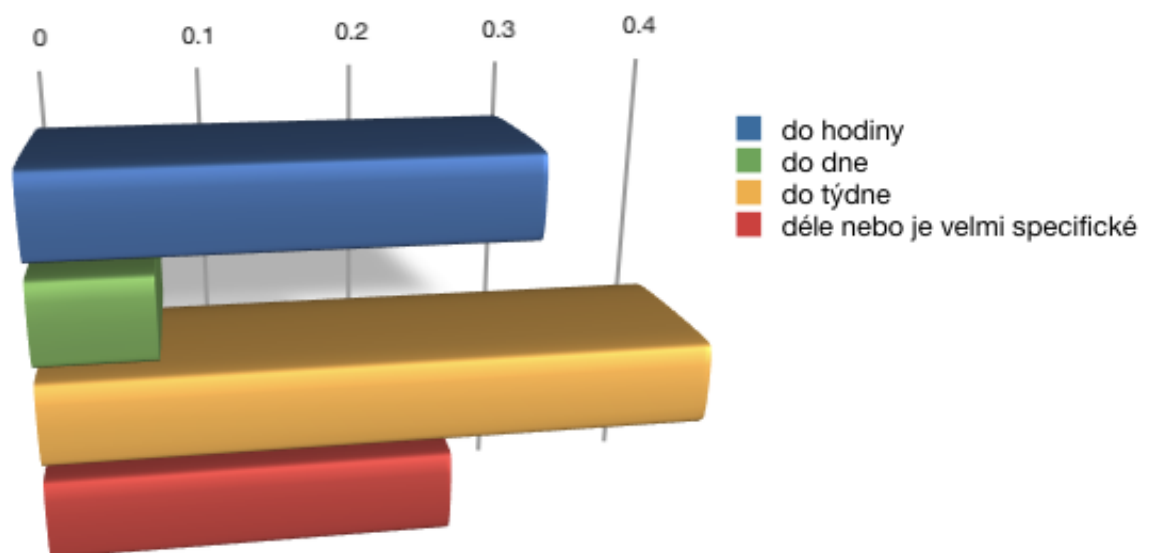
Procházka (2016) ve svém článku poukazuje na běžné fráze, které mohou naopak kandidáty odradit, jelikož jsou použity v každém inzerátu bez ohledu na firemní kulturu firem, které ho zveřejňují. Jedná se o fráze typu: příjemné pracovní prostředí, lídr v oboru, možnost růstu, významná mezinárodní společnost a další. Toto jsou sdělení, které jsou obecné a ne každá společnost je o sobě může tvrdit. Proto je dobré se jim při sepisování inzerátu vyhnout. V každém kvalitním inzerátu by mělo být naopak zmíněno:

- co firma požaduje;
- co firma nabízí;
- jaké je pracovní náplň.

Dále by měl být také přiložen kontakt na kompetentní osobu, které se mají ozvat v případě zájmu a co dalšího mají uchazeči učinit. Pokud inzerát vystavuje, neměla by personální agentura zmínit název společnosti, ale je vhodné firmu pouze obecně popsat a uvést, v jakém oboru se firma nachází.

Je důležité, aby společnost měla co nabídnout a nemělo by se stávat, že bude více požadavků než věcí, které může společnost nabídnout. (Koubek, 2007, s. 149)

Obrázek 3: Doba zpracování životopisu



Zdroj: Michal Jedlička (Atallon, 2012)

3.5.3 Diagnostika uchazečů

Po zveřejnění inzerátu nebo vyhledání kandidátů přichází část, kdy se musí zhodnotit životopisy uchazečů. Konzultant zhodnotí životopisy dle požadavků klienta a ověří vhodnost uchazečů.

Screening

Pokud klient vyžaduje nějaké konkrétní dovednosti nebo znalosti, které uchazeč nemá ve svém životopise uvedené, ale s největší pravděpodob-

ností by je mohl ovládat, přichází na řadu takzvaný screening kandidáta. Jedná se o velmi krátký hovor, kdy se ověřuje pár informací ze životopisu, například uvedená znalost jazyka a podobně. Dále je prostor doptat se na to, co konzultanta zajímá. Pokud se jedná o uchazeče, kterého konzultant sám vyhledal, musí nejprve ověřit aktuální stav uchazeče a případně pracovní pozici nejprve představit. V případě, že kandidát splňuje požadavky a zdá se být vhodným, přichází na řadu pohovor.

Pohovor

Každá personální agentura má své metody, jak provádí diagnostiky uchazečů. Ve většině personálních agentur bývá po screeningu dalším krokem pohovor, který může být i telefonický. Pokud probíhá osobní pohovor, setká se kandidát a konzultant zpravidla v prostorách personální agentury. Zde je prostor pro potřebné otázky obou zúčastněných. Cílem jak telefonického, tak i osobního pohovoru je získání nejpodrobnějších informací o kandidátovi a zodpovězení všech otázek ze strany kandidáta. Konzultant by zde měl představit společnost a konkrétní pracovní pozici. Na konci pohovoru by měl kandidát znát výsledek, zda je nebo není vhodným kandidátem. Pokud ano, měla by mu být sdělena doba, do které se mu konzultant ozve se zpětnou vazbou z cílové společnosti.

3.5.4 Představení kandidátů klientovi

Po zjištění, že konzultant našel vhodného kandidáta, následuje jejich prezentování klientovi.

Personální agentura doporučí zpravidla 3 kandidáty do klientské společnosti, kteří jsou dále vybráni pro výběrové řízení přímo ve společnosti. Pokud se stane, že některý z kandidátů už byl klientovi prezentován jinou personální agenturou, vzniká nárok na smlouvanou odměnu pouze agentuře, která kandidáta představila jako první. (Evangelu a Juříčka, 2014, s. 20)

Je zcela běžné, že s prvními zaslánými kandidáty se utvrzuje směr hledání a popřípadě se požadavky klienta upraví. (Machálková a Kejhová, 2012)

3.5.5 Rozhodnutí klienta

Po tom, co kandidáti absolvují výběrové řízení u klienta, přichází jeho rozhodnutí pro nejlepšího z nich.

Pokud se některý z kandidátů klientovi zalíbí a rozhodne se jej zaměstnat, následuje pracovní nabídka, kterou už řeší s uchazečem sám klient. Personální agentura nadále zůstává v kontaktu s kandidátem i klientem, V případě uzavření pracovní smlouvy musí být agentuře sdělena výše dohodnuté mzdy.

Také se může stát, že se ani jeden z kandidátů klientovi nezalíbí. Klient si např. uvědomí, že chybně nebo nepřesně popsal svou představu o pracovníkovi a specifikaci pro danou pracovní pozici upřesní a začne se s vyhledáváním od znova. (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 20-21)

3.5.6 Garanční doba

Personální agentury garantují dobu, po jakou u nich kandidát vydrží pracovat. Ačkoliv to může znít děsivě, vypovídá to o efektivnosti a profesionalitě personální agentury. Pokud zaměstnanec opustí společnost, kam byl doporučen personální agenturou, vrací personální agentura část (předem sjednaná část v procentech) z ceny kterou společností fakturovala. Garanční doba slouží k tomu, aby se personální agentura zaručila za to, že posílají opravdu kvalitního kandidáta. Garanční doba bývá obvykle 3 měsíce.

3.6 Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou

Rozhodnutí společnosti o zahájení spolupráce s personální agenturou nese své pozitiva i negativa. Jsou to věci, které musí mít společnost promyšlené dopředu.

Výhody spolupráce:

- garanční doba u kandidátů;
- větší orientace na pracovním trhu;
- možnost oslovit více kandidátů na vícero portálech;
- získání veškerých důležitých informací o uchazečovi;
- úspora času a úsilí;
- úspora financí – diskutabilní dle obsazované pozice;
- diskrétnost.

Nevýhody spolupráce:

- zasílání i neodpovídajících profilů;
- rozdílnost v kvalitě poskytovaných služeb;
- rozdílná kvalita pracovníku personálních agentur.

3.7 Jak vybrat personální agenturu

Při výběru personální agentury by společnost měla věnovat pozornost hned několika skutečnostem. Nejdůležitější je, aby personální agentura vlastnila platné povolení od ministerstva práce a sociálních věcí. Dále by se společnost měla orientovat cenou, tedy spíše násobkem, který si agentura účtuje za zprostředkování kandidáta z jeho mzdy. Pokud agentura nabízí své služby za zprostředkování pod násobek 1,35, je podezřelé, že se agentuře vůbec za takový násobek vyplatí pracovat. Obvyklé násobky bývají v rozmezí 1,5 až 2,5 - mohou se vyšplhat i výš, vždy záleží na ob-

tížnosti pracovní pozice, která je obsazována. Pokud se společnost rozhodne oslovit personální agenturu, měla by mít dopředu jasno, jakého pracovníka si na danou pozici představuje a tyto představy sdělit podrobně pracovníkovi personální agentury. V případě, že se tak nestane, může se stát, že agentura nebude zasílat vhodné profily kandidátů. (Machálková a Kejhová, 2012)

Dále Machálková a Kejhová (2012) uvádí, jak moc je důležité personální agenturu vybírat dle referencí. Na trhu je mnoho agentur, které nabízí služby podobného charakteru. Některé agentury se specifikují na určitý směr pozic a jejich silná stránka je pouze v daném odvětví. Jsou společnosti, které upřednostňují menší personální agentury díky osobnějším přístupům a naopak společnosti, které se obrací na velké personální agentury s vidinou větší databází kandidátů.

3.8 Spokojenost firem

Co se týče spokojenosti firem, tedy klientů personálních agentur nevyplývá jasně definovaný názor na jejich služby. Mnoha firem spolupráci s personálními agenturami uznává a naopak se najdou takové firmy, které se spolupráci spokojeni nebyly, což vedlo k další distanci v jejich využívání.

Ty firmy, které jsou spokojeni se službami personálních agentur, si nejvíce chválí menší personální agentury, u kterých je poskytován individuální přístup v přátelském duchu. Na druhé straně jsou i firmy, které nebyly spokojeni. Mezi nejčastějšími pochybnostmi ohledně služeb personálních agentur firmy soudí kvalitu služeb, konkrétně kvalitu předvýběru kandidátů. Mnoho firem se setkalo s tím, že jim byly zasílány nedopovídající profily, které musely zamítnout a tím proces výběru personální agentura v rámci času nešetřila, ale naopak.

Mezi nejčastějšími nedostatky, které vznikly ve spolupráci s personálními agenturami, patří dle Matolína (2016) a Tegzeho (2016) tyto:

- zasílání nekvalitních profilů;
- neupřímost ve mzdách kandidátů (kandidáti v některých případech byli personální agenturou nuceni říkat si o větší plat, než by ve skutečnosti chtěli);
- neprofesionalita za strany konzultantů;
- nedostatečná anonymita;
- kvantita upřednostňována před kvalitou;
- nedostatečná zpětná vazba.

Stále na trhu mnoha firem, které na personální agentury nedají dopustit a udržují spolu přátelské styky. Důležité je nepodcenit výběr personální agentury a vybrat opravdu tu, která splňuje veškeré požadavky. Příčinou nedostatku kvality poskytovaných služeb může být samotné vedení personální agentury. Právě vedení nutí pracovat konzultanty pod tlakem k dosažení nastavených cílů.

4 TRH PRÁCE

4.1.1 Nezaměstnanost v ČR

Od vstupu České republiky do Evropské unie dosáhla ekonomika nejnižší nezaměstnanosti vůbec a míra nezaměstnanosti je v roce 2018 pouze na 2,39 %. Jedním z dopadů pro společnosti podnikající v České republice je obtížnost obsazování pracovních pozic. Lidí bez práce není na pracovním trhu tolik a na jednu pracovní pozici připadá průměrně 1,25 kandidáta. Toto číslo se liší v jednotlivých regionech, v Praze připadá dokonce 0,7 kandidáta na jednu pracovní pozici. Tudíž je zřejmé, že nyní je stav na pracovním trhu, kdy si sami uchazeči mohou mezi nabídkami vybírat. Tuto nezaměstnanost potvrzuje Český statistický úřad i Česká národní banka. (Kočí, 2018)

4.1.2 Poptávka po profesích

Mezi obory, po kterých je největší poptávka, patří i směry z odborných učilišť. Jedná se například o nedostatek stavebních dělníků, elektrikářů, profesionálních řidičů, seřizovačů strojů a dělníků ve výrobě. Převážně se tedy jedná o manuální práce, které jsou často fyzicky náročné. Nedostatek je ale také IT specialistů. (Kočí, 2018)

4.1.3 Poptávka po personálních agenturách

Jak bylo uvedeno výše, ve větších městech, především tedy v Praze, připadá na jedno pracovní místo necelý jeden kandidát. Tato situace vede firmy k tomu, aby využili při náboru personální agentury, které znají pracovní trh a mají dostatek nástrojů pro získání vhodných kandidátů.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ PERSONÁLNÍ AGENTURY DUNROSS RECRUITMENT

V této části jsou ověřovány znalosti z odborné literatury, zda korespondují s procesy, které probíhají v konkrétní personální agentuře Dunross Recruitment. Tyto procesy jsou analyzovány na základě pozorování a zkušeností, které byly získány za dobu ročního působení v personální agentuře. Také je využito interních dat, která jsou znázorněna v podobě grafů a tabulek pro lepší orientaci. Cílem praktické části jsou návrhy na zlepšení jednotlivých procesů, u kterých jsou sledovány nedostatky oproti odborné literatuře. Tyto návrhy by měly sloužit jako krok pro celkové zlepšení služeb personální agentury.

5.1 Vznik společnosti

Personální agentura Dunross Recruitment vznikla v roce 2004 v Praze, kde sídlí i dodnes. Nejprve se jednalo o služby pro společnosti, které pocházeli ze zahraničních zemí jako Velká Británie a Irsko. Jednalo se tedy o nábor lidí z Čech, Slovenska a dalších zemí z EU do zahraničních mezinárodních společností.

V roce 2007 personální agentura začala spolupracovat s českými společnostmi (společnostmi se sídlem v České republice), což se osvědčilo. Tento rok začala postupně od zahraničních firem upouštět a od roku 2008 doby se věnuje pouze plné spolupráci při obsazování pracovních míst středního a vyššího managementu pro české společnosti.

Personální agentura Dunross si dává především záležet na etické stránce spolupráce, nepřetahuje si kandidáty, kteří jsou zaměstnáni u dalších klientů, s nimiž personální agentura spolupracuje.

5.2 Etika společnosti

Každý z klientů je jiný, i proto má personální agentura individuální vztahy s každou spolupracující společností podle jejích potřeb. To, co ale platí pro všechny klienty je dodržování právních předpisů. V této personální agentuře je pravidlem, že pokud se zasílá profil kandidáta ke klientovi, vždy od něj agentura vlastní souhlas o zpracování jeho osobních údajů. Nicméně, až přijde v platnost nová legislativa GDPR – obecné nařízení o ochraně osobních údajů, znamená to pro agenturu další nová opatření.

Dunross upřednostňuje kvalitu zasílaných životopisů nad jejich množstvím, ale i přesto jsou nastavovány měsíční cíle i na základě kvantity, aby byli zaměstnanci motivovaní.

5.3 Oddělení společnosti

Jelikož se agentura zaměřuje na různé segmenty a nespočet odlišných pozic, je personální agentura rozdělena do tří oddělení.

V oddělení financí a obchodu se nejčastěji zastřešují obchodní, finanční a také marketingové pozice. Jedná se o pozice od asistentů po manažerské posty.

Dalším oddělením je IT oddělení, kterým jsou obsazovány pozice programátorů, vývojářů, IT architektů a dalších.

Posledním oddělením je výrobní oddělení, kde se jedná o pozice typu: řidiči, skladníci, prodavači, švadleny, servisní technici a další obdobné pozice.

5.4 Služby personální agentury

Ačkoliv služby recruitmentu při obsazování specializovaných pozic v odvětví IT, FMCG, telekomunikacích, financích, obchodu, práva a výroby patří mezi nejžádanější, Dunross nabízí také jiné služby. Recruitment v tomto případě představuje téměř 90 % poskytovaných služeb.

Executive search

Tato služba se využije v případě spolupráce při obsazování pozic, které vyžadují více času a celkového úsilí. Často se jedná o obsazování pozic v nejvyšším managementu, kde se právě nejčastěji nabízí služba Executive search, kdy jsou konzultanti v důvěrném kontaktu s klientem pro nalezení těch nejlepších a nejpřesnějších profilů.

Pro tento typ služby se nejčastěji využívá profesní síť LinkedIn, kde lze nalézt opravdu kvalitní a zajímavé kandidáty. Není zde pravidlem, že se zde nachází pouze lidé, které zaměstnání aktuálně hledají, takže se největšími lákadly a argumenty stávají kromě výše platu i nabízené benefity.

Dále pro tento typ nabízené služby využívá personální agentura interní databázi JobQuick, kde jsou zaznamenané profily kandidátů, se kterými byla v kontaktu v minulosti. Doplnkově se využívají i portály Jobs.cz, práce.cz a profesia.cz.

Outplacement

V tomto případě se jedná o pomoc firmám, které musí čelit hromadnému nebo individuálnímu propouštění pracovníků. Dunross poskytuje školení pro tyto zaměstnance, kde je seznámí se situací na trhu, poskytne jim veškeré rady při sestavování životopisů a popřípadě nácvik modelových otázek, které je mohou čekat u přijímacích pohovorů.

Outsourcing

Dunross dlouhodobě spolupracuje na projektech v rámci celé Evropy, kde zajišťuje dostatek zaměstnanců u klientů. Nadále se tato služba má zdokonalovat a rozšiřovat.

5.5 Klienti personální agentury

Personální agentura dříve pro získávání nových klientů spolupracovala s call centrem. Spolupráce vypadala tak, že call centrum kontaktovalo společnosti, které měly vystavené inzeráty a snažilo se jim nabídnout služby právě této personální agentury. Cílem bylo domluvit schůzku s obchodním zástupcem personální agentury, kde by bylo místo na vyřešení požadavků a dotazů ohledně obsazovaných pozic. Jelikož obchodní výsledky nerostly, jak se očekávalo, spolupráce a call centrem se ukončila. Nyní se obchodní tým rozšířil o konzultanty, kteří zastřešují část obchodu, oslovují nové klienty a domlouvají schůzky.

Kromě spolupráce s novými klienty agentura spolupracuje se stálými klienty, kteří se neustále na agenturu obrací s novými pozicemi, se kterými potřebují při náboru vypomocet.

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, společnost nejčastěji spolupracuje s klienty, kteří se pohybují v oboru obchodu, financí, FMCG, IT, ale také i výroby. Jedná se jak o velké mezinárodní společnosti, tak i o menší české společnosti.

6 POSTUP OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍ POZICE

Pokud se začíná pracovat na nové pozici, následuje několik stanovených kroků, které vedou k úspěšnému obsazení pracovní pozice.

6.1 Modelová pozice pro obsazení

Obsazení pozice Specialista tiskových materiálů pro nejmenovanou kosmetickou společnost. Jedná se o pozici v marketingovém oddělení v týmu 7 lidí. Zde bude mít kandidát dalšího kolegu, který vykonává identickou práci jako on. Společnost by ráda dostávala kandidáty, u kterých se finanční očekávání nebude pohybovat více než 40.000 Kč, ideální nástupní mzda je 33.000, záleží však na kvalitě kandidáta. Obsazení pracovní pozice má být do měsíce uzavřeno. Veškeré případy v rámci tabulek a grafů budou zpracovány pro tuto konkrétní pozici.

6.2 Komunikace s klientem

V první řadě je nutné, aby měl konzultant dostatek informací o pozici, na které bude pracovat. Klíčové je tedy zjistit od klienta veškeré informace. Pokud se jedná o nového klienta, je samozřejmostí vědět v čem firma podniká, kde sídlí, jaké jsou její konkurenční společnosti, jaká je jejich firemní kultura a další informace, které mohou být rozhodující z pohledu kandidátů.

Tyto otázky by měl klient zodpovědět před samotným vyhledáváním:

- Je to nová pozice? Pokud není, z jakého důvodu se hledá náhrada.
- Název pozice a do jakého oddělení spadá? Jak je oddělení velké?
- Kolik lidí vykonává stejnou pozici?
- Kdo je nadřízený a podřízený (pokud je)?

- Konkrétní pracovní náplň, co vše bude vykonávat?
- Jaké jsou požadavky na kandidáta, co musí kandidát ovládat, znát, jaký má být povahou?
- Může být kandidát cizinec?
- Jaké cizí jazyku musí ovládat? Na jaké úrovni? A na co a jak často cizí jazyk bude využívat?
- Do kdy má být pozice obsazena? Kdy má být nejpozději nástup?
- Jak bude vypadat výběrové řízení u Vás ve společnosti? S kým se kandidát potká a kolik kol bude řízení obsahovat?
- Pokud se jedná o HPP – na jak dlouho bude smlouva? Je možná spolupráce na IČO?
- Jaké bude ohodnocení kandidáta? Nástupní mzda a její navyšování? Do jaké částky máme kandidáty zasílat?
- Jaké benefity náleží této pozici?
- Kde bude místo výkonu?

Pokud máme tyto informace ze získaných odpovědí na výše položené otázky, následuje vytvoření popisu pracovní pozice.

6.3 Popis pracovní pozice a vytvoření inzerátu

Popis pracovní pozice

Popis pracovní pozice slouží samotnému konzultantovi, aby ho měl při sobě, až bude hovořit s kandidátem po telefonu a také, aby ho mohl například zaslat na e-mail kandidátům, kterým se nedovolal. Tudíž by měly být dvě verze, které konzultant využije podle potřeby..

První verze je formulář s vyplněnými otázkami z předchozí kapitoly, kde jsou veškeré informace včetně platu postřehů z rozhovoru s klientem.

Druhá varianta, která slouží pro potencionální kandidáty, neobsahuje jméno společnosti, výši platu a další informace, které se pro začátek spolupráce nesdělují. V tomto případě se v krátkosti představí společnost a ve stručných bodech se definuje pracovní pozice a také, co firma nabízí a požaduje.

Při obsazování konkrétní pracovní pozice specialista tiskových materiálů pro kosmetickou společnost by popis pracovní pozice mohl vypadat podobně jako na obrázku 1.

Obrázek 4: Popis pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Inzerát

Inzerát se v tomto případě podobá popisu pozice, která slouží pro kandidáty. Inzerát se vkládá na portály, kde má agentura zaplacené balíčky služeb, nejčastěji na jobs.cz, profesia.cz a dále se inzerát vloží na webové stránky personální agentury.

6.4 Selekce došlých životopisů a vyhledávání kandidátů

Došlé životopisy

Po zveřejnění inzerátu přichází třídění došlých reakcí. Je nutné brát v potaz, že ačkoliv jsou uvedeny konkrétní požadavky na kandidáty, vždy se najdou i tací, kteří jimi nedisponují, ale i přesto reagují.

V zájmu zachování etiky je slušnost těmto uchazečům už v počátku sdělit, že se bohužel výběrového řízení účastnit nemohou. Těm uchazečům, kteří mají dostatečně vyhovující praxi a splňují požadavky klienta, se konzultant ozve s doplňujícími otázkami v tzv. screening kandidáta. V první řadě se musí ověřit, zda informace v životopisu kandidáta jsou reálné, například jeho úroveň cizího jazyka. Také je na místě představení konkrétní firmy, pro kterou byl inzerát vytvořen a zveřejněn. Pokud je zájem kandidáta stále aktuální a konzultant shledá, že by mohl být vhodným uchazečem, domluví si spolu pohovor.

Vyhledávání uchazečů

Pro docílení toho, že se klientům zasílají opravdu kvalitní kandidáti, se kromě evidence reakcí také kandidáti aktivně vyhledávají. Jedná se o vyhledávání podle klíčových slov, které nejlépe vystihují obsazovanou pozici. Vyhledávání probíhá na portálech (jobs.cz, profesia.cz), kde si lidé vkládají své aktivní životopisy. Zde je důležité zvolit dobrá klíčová slova pro samotné vyhledání profilů.

Klíčová slova lze zvolit dle oboru obsazované pozice použitím nejčastějších výrazů či osvědčených zkratk a také použitých zkratk a výrazů uvedených v inzerátu klienta. Například pro vyhledávání kandidátů pro pozici účetní lze použít toto: účetní, daňové přiznání, faktury, IFRS, US GAP, cash flow a další. (Koláčková, 2016)

V případě nalezení vhodného kandidáta se provede screening, který probíhá stejně jako v případě, kdy uchazeči reagují sami. Nejprve se zjišťuje, zda kandidát stále zaměstnání hledá a dále je mu pozice nabídnuta. I zde je dalším krokem domluvení termínů pro pohovor.

6.5 Pohovor

V případě, že nastane setkání s kandidátem, který jeví zájem o obsazovanou pozici je dobré celé setkání vést v příjemné atmosféře. Z počátku je dobré vysvětlit kandidátovi služby personální agentury, aby věděl, co konkrétně personální agentura zastřešuje. Také je dobré zdůraznit, že služba je pro něj zcela zdarma a jediné co od něj budeme potřebovat, jsou jenom informace o dosavadních zkušenostech, které bychom dále poskytly společnosti. Stále se v dnešní době najdou lidé, kteří si myslí, že personální agentura je to samé jako agentura práce, která si strhává část jejich mzdy.

Hned po krátkém představení přichází první část pohovoru, kdy spíše mluví kandidát, jelikož první část je zaměřená na kandidáta a jeho životopis. Druhá část je věnována obsazované pozici a dané společnosti, poté přichází čas na otázky ze strany kandidáta.

Na tento pohovor je připravený záznamový arch, který nese všechny důležité otázky. Je pravidlem se ptát přibližně 5 let zpátky nebo na konkrétní pozice, které by se mohly podobat té, kvůli které je uchazeč na pohovor. Kromě detailního rozboru každé důležité pracovní pozice se také klade otázka mířená na důvod odchodu z předchozího zaměstnání. Často tato otázka není ve výsledku nějak důležitá, ale může o člověku mnoho vypovědět. Kromě otázek ohledně předchozího zaměstnání při pohovoru

zazní i obecné otázky ohledně možnosti dojíždění, o představách ideální práce, o oborech, kde by dotyčný rád působil a podobně. Kladeny jsou také otázky na znalost cizích jazyků a jejich ověření v praxi krátkou a jednoduchou otázkou. V neposlední řadě to jsou otázky na možnost nástupu do zaměstnání a na finanční očekávání.

Finanční odměna se kandidátovi nesděluje, už jen z toho důvodu, že klient řekne svůj rozpočet nikoliv přesnou částku, o ní se rozhoduje až poté, co kandidát absolvuje výběrové řízení u klienta. Díky tomu, že kandidát řekne své očekávání, jsme schopni rozpoznat, jestli se očekávání pohybuje ve stejné cenové hladině jako nabídka.

Pokud pohovor dopadne dobře, kdy konzultant shledá, že dotyčný je vhodný kandidát a na druhé straně je kandidát spokojený s nabídkou, bude kandidát prezentován do společnosti. Dále kandidát podepíše souhlas se zpracováním osobních údajů, kterým dá svolení k prezentaci. Také bude obeznámen, do jaké doby bude mít zpětnou vazbu ze společnosti od konzultanta.

Často se stává, že pokud je klient v časové tísní, pohovory se provádí spíše telefonicky, aby se zajistilo dodání co nejvíce kandidátů v nejkratším časovém úseku.

6.6 Prezentace kandidátů

Samotná prezentace kandidátů spočívá v tom, že ihned po pohovoru se sepíše prezentace o kandidátovi, kde se kandidát představí včetně jeho znalostí a jeho praxe. Pointou celé prezentace je předání i takových informací, které nemá kandidát napsané ve svém životopisu. Krom toho se také mohou předat dojmy z celého pohovoru, jak kandidát působil a naše další poznatky. Dále se uvede, kdy může nastoupit a jak by se chtěl finančně pohybovat. V příloze emailu se odešle klientovi životopis s vymazanými kontaktními údaji. To proto, aby personální agenturu klienti nemohli obejít.

Obrázek 5: Počet zaslaných kandidátů za 5 týdnů



Zdroj: vlastní zpracování

6.7 Zpětná vazba klienta na zaslané profily

Po odeslání prvních kandidátů se dostává čas na zpětnou vazbu klienta. Většinou se jedná o rozhodnutí, které ze zaslaných uchazečů chce klient pozvat do výběrového řízení přímo do společnosti a které zamítnout. Těm kandidátům, kteří byli ze strany klienta odmítnuti, podáme co nejdříve zpětnou vazbu a s dalšími domluvíme možné termíny pro setkání ve společnosti. Tímto ale celé hledání nekončí, vhodní kandidáti se hledají dále do té doby, než se klient nerozhodne pro toho nejvhodnějšího. Během výběrového řízení je konzultant ve spojení jak s klientem, tak i s kandidátem.

Obrázek 6: Zpětná vazba klienta za zaslání profilů



Zdroj: vlastní zpracování

6.8 Obsazení pracovního místa

Po kvalitně odvedené práci, kdy si klient rozhodl zaměstnat jednoho ze zasláních kandidátů, se dohodne doba nástupu a plat kandidáta tak, aby bylo jasné, na jakou částku má agentura nárok. Fakturuje se předem sjednaný násobek mzdy kandidáta ve smlouvě, která se vyhotovuje před začátkem spolupráce. Datum nástupu je důležitý kvůli dokládání garanci, kdyby uchazeč odešel se zaměstnáním ve zkušební době a agentura by musela vrátit část provize.

7 VYUŽÍVÁNÍ PERSONÁLNÍ AGENTURY

To, jak firmy využívají personální agenturu, nejlépe značí počty aktivních klientů, se kterými společnost momentálně spolupracuje. Velmi cenným ukazatelem jsou také zpětné vazby od klientů, které se zasílají v rámci ročních dotazníků ohledně společné spolupráce. Většinou tyto dotazníky přináší kladné výsledky, které přináší další klienty.

7.1 Současná situace na trhu práce

Poptávka po službách personální agentury stále roste. Díky nízké nezaměstnanosti je pro firmy těžké najít kvalitní zaměstnance. V případě, že už společnost najde vyhovujícího kandidáta, má už často několik nabídek, mezi kterými se může rozhodovat. Momentálně v České republice chybí kvalitní lidé z oblasti IT, výroby a stavebnictví. Nicméně to nejsou jediné pozice, se kterými se firmy na personální agenturu obracejí. Tím, jak je obecně na trhu málo uchazečů, nabídky na spolupráce stále přibývají.

Příčinou, že firma nemůže najít vhodné zaměstnance, může být nedostatečná atraktivita pracovní pozice nebo jen její špatná prezentace a interpretace vůči uchazečům. I to je podstatná část, se kterou se personální agentura často setkává.

7.2 Důvody neúspěchu při náboru

Je důležité počítat s rizikem, že vzájemná spolupráce skončí negativně a klient nepřijme žádného ze zasláných kandidátů.

Případy, kdy spolupráce s personální agenturou skončí negativně: obsazení pracovního místa z vlastních zdrojů nebo z doporučení (finanční důvody), nedostatek kvalitních kandidátů (nedostatečné vymezení požadavků) anebo špatná komunikace s klientem.

Komunikace s klientem během nábory je velice důležitá. Je dobré, aby konzultant měl v krátkém časovém úseku hodnocení na zaslané profily, popřípadě, aby mohl jeho hledání změnit či poupravit. Nejhorším příkladem jsou klienti, kteří dávají zpětnou vazbu, až po 10 zaslaných kandidátech s tím že 70 % je nevyhovujících. Tímto je ztracen čas jak ze strany personální agentury, tak i klienta. Příčina může být až ve finálním poplatku agentuře v rámci nástupu kandidáta, který byl zprostředkován agenturou. Firma si je do té doby vědoma, že spolupráce ji nic stát nebude.

7.3 Ekonomická stránka

Kdybychom měli zvážit, zda je využívání služeb personálních agentur opravdu pro firmy výhodnější, využijeme srovnání obou případů.

V prvním případě, kdy se firma rozhodne si nábor zajistit sama je bráno v úvahu vyhledávání kandidátů na portálu Jobs.cz a také vkládání inzerátu na dva portály současně tak, jako by se to dělo v případě personální agentury. Jelikož firma nemá svojí databázi uchazečů, odhaduje se, že životopisů bude muset otevřít více než personální agentura. Ceny za užívání portálu jsou značně vysoké. Další položkou v tomto případě je mzda personalisty, který se při nejmenším může se svou mzdou pohybovat na uvedené částce. Mzdy recruiterů se většinou skládají z fixní částky a z odměny za obsazené kandidáty a tato částka může být až několikrát větší než uvedená mzda interního personalisty.

Druhá polovina tabulky představuje smlouvenou provizi, kterou firma zaplatí až po přijetí zaměstnance. Nutné je brát také obsazovanou pozici, v případě, že se obsazuje vyšší pozice, kde je předpokladem i vyšší plat, dále by provize byla mnohem větší. V tomto případě se spolupráce s personální agenturou vyplatí. Navíc se společnost vyhne části úkonům, které za ni může udělat personální agentura a věnovat se dalším potřebným úkonům.

Tabulka 1: Srovnání nákladů

Náklady pro společnost, která si obstarává nábor sama		Náklady na personální agenturu	
Odemknutí 100 životopisů na portálu JOBS.CZ	11500	Obsazení pozice: Specialista tiskových materiálů	
Inzerát na 30 dní na portálech JOBS.CZ + PRÁCE.CZ	27000	Předpokládaný nástupní plat	33000
Cena za služby portálů	38500	Smluvená provize agentuře	2,4
Min. mzda interního recruitera	35000	Odměna pro personální agenturu v případě obsazení kandidáta	79200
Celkem	73500	Celkem	79200

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Doporučené návrhy na zlepšení procesů

Procesy, které probíhají v personální agentuře při obsazování pracovních míst v klientských společnostech, z větší části odpovídají procesům z odborné literatury. Nicméně jsou zde i menší rezervy, kde by personální agentura mohla své procesy v rámci obsazování zlepšit. Ačkoliv nenavrhuji žádné razantní změny, které by nějak narušovaly nynější procesy, tak i tyto drobné nedostatky lze brát jako krok ke zlepšení služeb personální agentury.

Návrh 1: Tvorba kreativních inzerátů

Jelikož je praxe taková, že téměř každý inzerát či popis pozice je napsaný obdobně, první návrh je mířen právě v rámci tohoto procesu. Bohužel to není část, se kterou by si konzultanti dávali nejvíce práce. Z toho vychází to, že se v těchto dokumentech často objevují slovní spojení jako tyto: pro našeho klienta, významnou/mezinárodní/úspěšnou společnost nebo lídra v oboru. Rozhodně se tyto výrazy dají zaměnit, jelikož je více cest a možností, jak danou společnost popsat osobitěji. Propracovaným inzerátem se osloví více potenciálních kandidátů a budou vrhat lepší světlo na personální agenturu.

Návrh 2: Upřednostňovat kvalitu nad kvantitou

Je mnoho klientů, kteří osloví personální agenturu v poslední chvíli, kdy už by nejradši během týdne někoho do své společnosti přijali. Bohužel spolupráce s takovými klienty přináší to, že se personální agentura odklání od svého přesvědčení, že bude zasílat kvalitní kandidáty místo většího objemu kandidátů průměrné kvality. Pokud je klient v časové tísně, provádí se místo osobních pohovorů pouze telefonické pohovory a tímto klesá celková kvalita služeb. Kandidáti, kteří jsou pohorováni telefonicky neberou tuto skutečnost tak vážně, jako kdyby museli vážít cestu a přípravu na osobní pohovor a často si neudělají ani dostatek času. V tomto případě se nedá hovořit o kvalitě služby, která je poskytnuta. Požadavky klienta se nemůžou dávat za vinou pouze agentuře, která se mu rozhodla vyhovět.

Návrh 3: Nastavit procesy v rámci komunikaci s klienty

Personální agentura má skvělé klienty, ale bohužel se najdou i takoví, kteří si spolupráce neváží a nejsou tolik pohotoví, co se týče zpětných vazeb na kandidáty. Nachází se v portfoliu klienti, kteří se vyjádří na zaslané profily za dobu delší než 15 dnů a spolu s tím vyjádří svou nespokojenost ohledně poskytovaných služeb. V tomto případě agentura ztrácí čas pracovat na projektech, které se vyplatí. Kvůli tomu bych agentuře navrhla lepší prověření klientů před spoluprací. Také by bylo vhodné srovnat procesy v rámci komunikace a nastavit je před samotnou spoluprací.

ZÁVĚR

Obsadit pracovní místa ve společnosti vhodnými pracovníky, kteří budou pro společnost skutečným budoucím přístupem, není triviální záležitostí. Proto by tento proces neměly společnosti podceňovat a přistupovat k němu systematicky a pečlivě. Společnost může na obsazení pracovníka místa využít výhradně interní personální oddělení nebo může zabezpečit efektivní obsazení pracovního místa ve spolupráci s personální agenturou.

Pokud se společnost rozhodne řešit nábor pracovníků přes personální agenturu, musí počítat s relevantními náklady. Velikost nákladů závisí především na vlastnostech obsazované pozice, konkrétně na nástupní mzdě nebo na výši specializace. Výměnou za tyto náklady získává společnost spolupracující s personální agenturou komplexní službu, která společnosti šetří kapacity. Při systematickém výběru vhodné personální agentury lze očekávat i vysokou míru shody doporučeného kandidáta s požadavky klienta. Další výhodou této spolupráce je poradenství agentur při definování vypisované pozice. O vhodnosti zapojení personální agentury často rozhodují ekonomické možnosti společnosti a typ strategie personálního oddělení.

V náborovém procesu zkoumané personální agentury byly shledány nedostatky, po které jsou dále uvedeny návrhy na zlepšení. Konkrétně se jedná o kvalitu zasílaných kandidátů, tvorbu inzerátu a komunikaci s klienty. V případě, že chce personální agentura dále nabízet své služby a chce si své postavení na trhu přinejmenším udržet, měla by více dbát na kvalitu jednotlivých procesů, které vedou k obsazení pracovního místa u klienta.

Konkrétně by personální agentura měla více dbát na kvalitu zasílaných kandidátů a pokud možno opravdu zasílat klientům jen vhodné kandidáty s ohledem na obsazovanou pozici. Dále by se personální agentura měla vyhýbat opakovanému použití populárních slovních spojení, která se

masově opakují ve většině dostupných inzerátů. Zejména v období konjunktury a v období s nízkou nezaměstnaností je potřeba zvýšeně dbát na formu a obsah inzerátů a zvýšit tak šanci, že v široké nabídce zaujme uchazeče právě inzerce dané personální agentury. Dalším prostorem pro zlepšení služeb personální agentury je komunikace s klientem, pro kterého personální agentura nábor provádí. Klientovi jsou v průběhu náboru zasíláni personální agenturou vybraní kandidáti, na které však nedostává agentura v případě zamítnutí zpětnou vazbu. Absence správného nastavení komunikačních kanálů tak neumožňuje průběžné zpřesňování profilu vhodného uchazeče a snižuje šanci na obsazení pozice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea a HORVÁTHOVÁ, Petra. 2016. *Řízení lidských zdrojů - Nové trendy*. Praha : Management Press, 2016. 978-80-7261-430-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslava, Ester a JURÍČKA, Ondřej. 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava : KEY Publishing s. r. o., 2013. 978-80-7418-164-1.
- HARDYN, Michal. Nejlepší uchazeči o práci jsou ti pasivní. A na LinkedIn je nenajdete. *Michal Hardyn, online business & digital HR*. [Online] [Citace: 27. Březen 2018.] <https://www.hardyn.cz>.
- JEDLIČKA, Michal. 2012. Atollon. *Analýza personálních agentur - 1. kapitola*. [Online] 26. duben 2012. [Citace: 12. duben 2018.] <http://www.atollon.cz/>.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 978-80-247-2497-3.
- KOČÍ, Petr. 2018. Nejsou lidi! Jak českou ekonomiku brzdí rekordně nízká nezaměstnanost. *iRozhlas*. [Online] 15. Únor 2018. [Citace: 20. Duben 2018.] <https://www.irozhlas.cz>.
- KOLÁČKOVÁ, Martina. 2016. A zase ta KLÍČOVÁ SLOVA aneb 6 nejdůležitějších rad, jak s nimi pracovat v životopise a motivačním dopise. *Martina Koláčková, personalistika hlavou i srdcem*. [Online] 7. Srpen 2016. [Citace: 19. duben 2018.] <http://martinakolackova.cz/>.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personální agentury*. 4. Praha : Management Press, s. r. o., 2007. str. 222. 978-80-7261-168-3.
- MACHÁLKOVÁ, Jana a KEJHOVÁ, Hana. 2013. Jak si vybrat správnou personální agenturu. *Hospodářské noviny*. [Online] Economia, a. s., 12. březen 2013. [Citace: 9. duben 2018.] <https://archiv.ihned.cz>.
- MATOLÍN, Matěj. 2016. Kdo má rád personální agentury? *Lovec hlav*. [Online] 2016. [Citace: 9. duben 2018.] <http://lovec-hlav.cz/>.
- PROCHÁZKA, Jaroslav. 2016. Mají trendy v náborech vůbec smysl? *HR kavárna*. [Online] 22. červen 2016. [Citace: 9. duben 2018.] <http://www.hrkaavarna.cz/>.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2014. 978-80-247-5212-9.
- TEGZE, Jan. 2016. Recruitment v ČR - Agentury (část 1). [Online] 10. únor 2016. [Citace: 11. duben 2018.] <https://www.linkedin.com>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Zaměření personálních agentur v ČR	21
Obrázek 2: Rychlost oslovení kandidátů.....	25
Obrázek 3: Doba zpracování životopisu	26
Obrázek 4: Popis pozice	40
Obrázek 5: Počet zaslaných kandidátů za 5 týdnů	44
Obrázek 6: Zpětná vazba klienta za zaslané profily	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání nákladů.....48

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Eva Chaloupková

V Praze dne: 1. 5. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis