UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

METODY A TECHNIKY NÁBORU

METHODS AND TECHNIQUES OF RECRUITMENT

Diplomová práce

Tereza Kverková

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Týništi nad Orlicí, dne 25.3.2014 Tereza Kverková

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky a dále personální agentuře Personalisté.cz a holdingu XY, kteří vyšli vstříc při využití interních materiálů.

Obsah

Úvod ... 6
1. Získávání a výběr zaměstnanců ... 8
1.1 Metody získávání pracovníků ... 11
1.1.1 Recruitment ... 13
1.1.2 Headhunting ... 13
1.1.3 Spolupráce se školami ... 14
1.1.4 Online databáze, sociální sítě a online recruitment ... 16
1.1.5 Personální agentury a jiní externí dodavatelé ... 17
1.1.6 Další možnosti ... 18
1.2 Techniky výběru ... 19
1.2.1 Preselekce a biodata ... 20
1.2.2 Přijímací pohovor ... 21
1.2.3 Strukturovaný přijímací pohovor ... 23
1.2.4 Assessment center ... 23
1.2.5 Psychologické, psychodiagnostické a jiné testování ... 24
1.2.6 Projekty, prezentace ... 25
1.2.7 Modelové situace ... 25
1.2.8 Reference ... 26
1.2.9 Grafologie ... 26
1.2.10 Evaluace ... 26
1.3 HR Marketing ... 27
2. Nábor ve společnostech ... 29
2.1 Nábor v malé společnosti ... 30
2.2 Nábor ve střední společnosti ... 31
2.3 Nábor ve velkých společnostech ... 32
3. Nábor v personální agentuře ... 33
3.1 Rozdělení personálních agentur a charakteristika služeb ... 33
3.2 Kdy využít personální agenturu ... 34
3.3 Výběr agentury ... 34
3.4 Výhody ... 35
3.5 Nevýhody ... 36
3.6 Budoucnost personálních agentur ... 37

4. Nábor v praxi personální agentury 38
4.1 Představení personální agentury 38
4.2 Interní a externí nábor 39
4.2.1 Recruitment 39
4.2.2 Headhunting 40
4.2.3 Spolupráce se školami 41
4.2.4 Online databáze, sociální sítě a online recruitment 42
4.2.5 Další možnosti 42
4.3 Techniky výběru 43
4.3.1 Preselekce a biodata 43
4.3.2 Přijímací pohovor 43
4.3.3 Strukturovaný přijímací pohovor 44
4.3.4 Assessment center 44
4.3.5 Psychologické, psychodiagnostické a jiné testování 44
4.3.6 Projekty, případové studie 44
4.3.7 Modelové situace 45
4.3.8 Reference 45
4.3.9 Grafologie 45
4.3.10 Evaluace 45
5. Optimalizace náboru ve společnosti XY 46
5.1 Představení společnosti 46
5.2 Získávání a výběr zaměstnanců v holdingu 47
5.3 Optimalizace náborových činností 48
5.3.1 Interní a externí nábor 48
5.3.2 Recruitment 49
5.3.3 Headhunting 50
5.3.4 Spolupráce se školami 51
5.3.5 Online databáze, sociální sítě a online recruitment 52
5.3.6 Další možnosti 53
5.4 Techniky výběru 54
5.4.1 Preselekce a biodata 54
5.4.2 Přijímací pohovor 54
5.4.3 Assessment centra 55
5.4.4 Psychologické, psychodiagnostické a jiné testování 56

5.4.5 Projekty, případové studie 56
5.4.6 Modelové situace 56
5.4.7 Reference 57
5.4.8 Evaluace 57
5.5 HR Marketing 57
5.6 Využití personálních agentur 58
6. Ekonomická stránka náboru 59
6.1 Kdy se vyplatí využít externího dodavatele 59
6.2 Finanční stav náboru ve společnostech 60
Závěr 63
Literatura 65
Seznam obrázků a tabulek 70
Seznam příloh 71
Příloha č. 1- Nabídka služeb agentury Personalisté.cz 72
Příloha č. 2 – Průměrné platy 75
Anotace práce: 78
Podklad pro zadání diplomové práce studenta 80

Úvod

Nábor neboli získávání a výběr zaměstnanců je jednou ze stěžejních otázek personalistiky, přestože v České republice je na něj kladen důraz až v posledních letech. Důsledkem změn na ekonomickém a pracovním trhu, které proběhly s nástupem nového milénia, se proměnila situace týkající se hledání zaměstnanců jak ze strany podniků a institucí, tak ze strany občanů. Náboru a s ním souvisejícím činnostem se věnuji několik let, kdy jsem pracovala jednak v personální agentuře, jednak v interním HR oddělení ve středně velké společnosti. V problematice získávání a výběru zaměstnanců jsem tedy získala vlastní praktické zkušenosti a z toho důvodu jsem se rozhodla zaměřit na ni svou diplomovou práci. Stěžejní otázkou, která se stala východiskem této práce, je možnost implementace metod a technik užívaných externími dodavateli personálních služeb do interní personalistické činnosti konkrétní společnosti. Cílem práce je navrhnout a optimalizovat metody a techniky náboru v konkrétní společnosti pomocí implementace náborových aktivit, které jsou využívány v personální agentuře. Na modelu jedné personální agentury jsou vydefinovány nejefektivnější metody a techniky získávání a výběru zaměstnanců, které jsou dále implementovány do prostředí konkrétní společnosti. Práce se nesoustředí na detailní popis daných metod, ale na vystižení jejich využitelnosti v personální agentuře a ve firemní praxi. Součástí práce je i velmi stručné porovnání ekonomické stránky náboru z obou výše zmíněných stran. Výsledkem porovnání jsou návrhy optimalizace náboru uvnitř konkrétní organizace.

Teoretická část zahrnuje představení náboru a metody získávání a výběru, které jsou v současné době užívané. Jsou zdůrazněny i nové trendy, které postupně pronikají na český trh práce. Součástí je shrnutí personálního marketingu jako neoddělitelné součásti náboru. Tato část obsahuje také definici náboru z hlediska pojetí českých společností a představení personálních agentur jako možného zdroje kandidátů. Teoretická část vychází z dostupných českých, ale i zahraničních zdrojů, které se buď plně, anebo okrajově zabývají výběrem a získáváním pracovníků. Dalším důležitým zdrojem jsou také zkušenosti, které jsem načerpala v průběhu své pracovní historie. Ve většině případů jsou odkazy ohledně náboru a získávání pracovníků zmíněny v každé knize o personalistice, avšak v žádné české literatuře nejsou rozpracované informace o externích dodavatelích. K tomuto tématu tedy byly dohledány internetové zahraniční zdroje.

Praktická část navazuje na stávající praxi a zaměřuje se na metody využívané v personální agentuře a jejich možné využití a optimalizaci procesu náboru v rámci konkrétní výrobní společnosti, jež nedisponuje propracovaným systémem náborových aktivit. Jsou zde uvedeny nejdůležitější nástroje recruitmentu a aplikace metod využívaných v personálních agenturách do podoby přijatelné v interním HR.

1. Získávání a výběr zaměstnanců

V první kapitole se pokusím o teoretické vymezení oblastí získávání a výběru zaměstnanců tak, jak jsou v současné době pojímány českými i zahraničními autory. Teoretická část by měla vysvětlit jednotlivé metody a techniky, které se v současnosti používají.

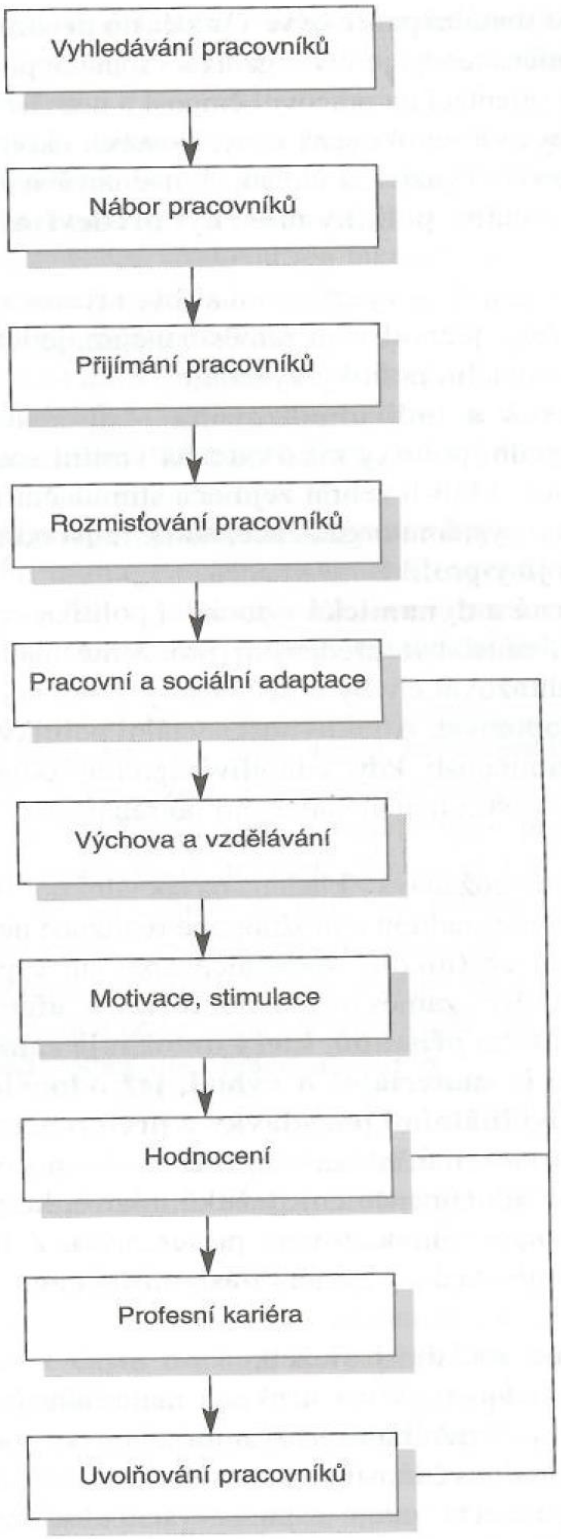
„Výběr není nahodilost, nýbrž cílevědomý proces“ (Slavíček 1999, str. 51). Získávání a výběr pracovníků je relativně složitý komplex činností, které by měly vést k úspěšnému získání kvalitního pracovníka. Tyto procesy jsou velmi úzce propojeny i s ostatními personálními otázkami jako jsou personální plánování, adaptace, hodnocení, vzdělávání, motivace a vedení personální agendy a další. *„Kromě termínu získávání či vyhledávání pracovníků je v českém prostředí (tradičně) používán i termín nábor“*(Kocianová, 2010, s. 79). Mimo to můžeme velmi často slyšet i pojem moderní recruitment, jak se náboru mnohdy mezi profesionály říká, a který má poněkud jiný význam. *„Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace“* (Koubek, 2007, s. 126). Pojetí různých autorů se v tomto ohledu velmi liší v závislosti na tom, jak je v dané zemi celkově pohlíženo na personalistiku a její činnosti.

Právě moderní recruitment je dnes stále více rozvíjenou součástí podnikové strategie, které je věnována velká pozornost. *„Nábor je proces vymezení a upoutání zájmu skupiny uchazečů, z nichž posléze budou vybráni ti, kterým je zaměstnání nabídnuto“* (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 255). Různé firmy volí různé metody získávání a výběru, které využívají. Velký rozdíl lze pozorovat mezi ryze českými společnostmi a těmi, které mají zahraniční majitele či spolumajitele. Odlišují se však i náhledy na nábor z hlediska velikosti firmy a procenta potřebných pracovníků ročně. Jelikož personalistika a řízení lidských zdrojů je mladou disciplínou, která se neustále rozvíjí a během posledních několika desetiletí prošla velkou změnou, tak i část pokrývající nábor a výběr vhodných pracovníků se neustále vyvíjí *a nabývá na důležitosti. „Získávání a udržení talentů bylo a je problémem organizací po celém světě. Největším problémem organizací je získání nových talentů (84 %) a jejich udržení (58 %)“* (Horváthová, 2011, s. 28).

Proces získávání a výběru není pouze pohovor jako takový, ale obnáší celou škálu činností a je potřeba, aby byl v souladu nejen s ostatními personálními činnostmi, ale v souladu s celkovou strategií společnosti a obchodním plánem. Nábor je často viděn jako samostatná činnost ovládaná buď liniovým manažerem, HR partnery nebo interním náborovým týmem (Brown, 2011, s. 5). Když se však na nábor podíváme z pohledu všech personálních činností, je propojen především s personálním plánováním, které řeší potřebu lidských zdrojů, dále s procesem adaptace, který následuje po výběru, a který je podstatný pro udržení zaměstnance, až po personální agendu. Pokud podnik zjistí, že potřebuje obsadit určitou pozici, začne tuto situaci řešit pomocí různých kroků. Glen Fox a Dean Taylor ve své knize The Complete Recruitment Selection Toolkit uvádí následující postup (Fox, Taylor, 2000, s. 18):

1. Rozhodnutí o náboru
2. Co je náplní práce
3. Koho hledáme
4. Nalákání vhodného kandidáta
5. První kolo náboru
6. Posouzení kandidátů
7. Druhé kolo náboru
8. Evaluace procesu

Jako první tedy musíme dojít k rozhodnutí, že je potřeba obsadit určité místo, dále ono místo identifikovat – to znamená zpracovat charakteristiku potenciálního pracovníka z hlediska znalostí, dovedností zkušeností a také soft skills. *„Efektivní získávání pracovníků není možné bez analýzy pracovních míst a jejích produktů (popis a specifikace pracovního místa). Musíme být také důkladně obeznámeni se situací v podniku, především pak s profilem podnikové síly a mírou jejího využívání, i se situací na trhu práce“* (Koubek, 2003, s. 68). Na základě takové analýzy by se vhodně měly zvolit metody získávání zaměstnanců. Další důležitý krok je volba metod výběru. Po této rozsáhlé části dochází k vyhodnocení uchazečů a k vytvoření nabídky pro vítězného kandidáta. V této fázi se již jedná o vyjednávání a tak zvané dotažení výběrového řízení do konce. Pokud je nabídka přijata, výběrové řízení je uzavřeno a je potřeba vyrozumět ostatní uchazeče o jejich neúspěchu. Celý tento proces může trvat v řádu týdnů, ale v některých případech i měsíců, pokud se jedná o pozici, která je například klíčová nebo má vysoké nároky na znalosti a zkušenosti uchazeče.



Obr. 6.22 Rozhodující procesy personálního managementu z hlediska psychologie a sociologie

Nábor a výběr v procesu personální práce 1(Bedrnová, Nový a Kol., 2007, s. 509)

1.1 Metody získávání pracovníků

Proces náboru můžeme zjednodušeně rozdělit do dvou částí:
1) vyhledávání nebo získávání zaměstnanců a
2) výběr zaměstnanců.

Z hlediska metod, můžeme získávání zaměstnanců rozdělit na dvě skupiny dle toho, kde kandidáty získáváme, na interní a externí nábor. Spekulace o tom, která z metod je lepší, jsou v dnešní době již naštěstí přežité. Vzhledem k tomu, že obě mají své výhody a nevýhody a vždy záleží na konkrétní situaci. *„Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, na tom jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (povolání, vzdělání, obor, praxe, požadované znalosti a dovednosti, charakteristiky osobnosti, zvláštní schopnosti apod.) a jaké potenciální uchazeče o zaměstnání tedy hodláme oslovit, jak jsou vzácní, jaká je situace na trhu práce (zejména na lokálním trhu práce), kolik můžeme na získávání pracovníků vynaložit prostředků, jak rychle potřebujeme pokrýt pracovní místa atd.“* (Koubek, 2003, s. 77). Gatewood, Feold a Murray ve své knize Human resource selection dokonce tvrdí, že schopnost firmy nalákat kandidáty záleží na tom, co nabízí, více než na náborových praktikách jako takových (Gatewood, Feold, Murray, 2008, s. 16).

Interní nábor

Získávání pracovníků pomocí interního náboru má bezesporu mnoho kladů a postupem času nabývá na stále větší důležitosti. Mezi pozitiva interního náboru patří především podpora možného kariérního postupu, motivace k dalšímu vzdělávání a zdokonalování se. Vytváří to tedy pozitivní atmosféru a image firmy zevnitř. Dále je to finančně nejpříznivější varianta, při které jsou nulové investice do jakýchkoliv forem inzerce či dalších externích zdrojů. Ludlow uvádí následující výhody interního náboru (Ludlow, 1995, s. 55):

- vytváří předpoklady pro osobní růst
- při správném řízení má podnik spolehlivé informace o potenciálních kandidátech
- není nutno ztrácet čas na seznamování nového uchazeče se zvyklostmi a postupy
- nestojí to tolik jako nábor zvenku.

Interní nábor by měl být precizně napojen na personální plánování, talent management a projekt management. Nástrojem získávání lidí z vnitřních zdrojů může být dle Dvořákové například: řízení následnictví, interní výběrové řízení na uvolněná nebo nově vytvořená místa, anebo rozmístění zaměstnanců (Dvořáková, 2007, s. 137). Vedle mnohých výhod, které s sebou interní získávání zaměstnanců přináší, však existují i určité nevýhody, mezi něž Kocianová řadí především (2010, s. 83):

- omezený výběr
- provozní slepota dlouholetých pracovníků
- často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj
- v případě povýšení pracovníka: zklamání a rivalita kolegů
- potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka (který byl vybrán zevnitř).

Externí nábor

Tak zvaný externí nábor neboli získávání pracovníků zvenčí je v České republice stále mnohem využívanější zejména z důvodu širší škály uchazečů. Nábor a výběr je dle Ludlowa (1995, s. 15) spojen s dvěma složitými činnostmi a to za prvé s vyhodnocením schopností a osobnosti a za druhé s předpovědí budoucího chování lidí. Pokud tedy společnost ví, že není schopná nově vzniklou nebo uvolněnou pozici obsadit z interních zdrojů, musí přistoupit k vyhledávání a získávání pracovníků mimo vlastní organizaci. Metod, které se v takovém případě dají využít, známe několik. Při volbě konkrétní metody se vždy musí přihlédnout k charakteru podniku, povaze pracovního místa, možnostem regionu, konkurenci a samozřejmě také k budgetu, který máme k dispozici. Vajner uvádí následující výhody (2007, s. 16):

- kandidáti jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek
- kandidáti mohou mít širší zkušenosti
- kandidáti se mohou dobře znát s konkurencí
- kandidáti mohou mít nové dovednosti

Při standardním náboru tedy musíme přemýšlet více komplexně a zahrnout do rozhodování mnoho faktorů. Compton k tomu uvádí mix následujících potřeb (Compton, Morrissey, Nankervis, Morrissey, 2009, s. 4):

- musíte vědět, co chcete a kde to získat

- musíte mít možnost stanovit požadované dovednosti postoje a interpersonální dovednosti k výkonu práce
- musíte poskytnout vhodné výzvy, vývoj, odměny a příležitosti.

1.1.1 Recruitment

Recruitment je znám také jako nábor pomocí inzerce. Jedná se o tu nejznámější a nejjednodušší metodu získávání pracovníků. Při volbě této metody musíme specifikovat pracovní pozici a vytvořit atraktivní inzerát, který přiláká co nejširší spektrum možných uchazečů. Inzerát poté rozšíříme pomocí inzertních kanálů k co nejširšímu počtu uchazečů. K nejfrekventovanějším patří využívání internetu. Některé společnosti ovšem i nadále sázejí na prověřený tisk případně spoty v rozhlasu. *„Nedostatek vhodně kvalifikovaných uchazečů nutí zaměstnavatele, aby byli při obsazování volných míst tvůrčí, někteří dokonce hledají zaměstnance v zahraničí.“* (Dale, 2007, s. 34). Volba inzertních kanálů vždy záleží na konkrétní hledané profesi. Inzerci je dle Stýbla třeba dobře plánovat a promýšlet a uvádí následující zásady správně zvolené inzerce (Stýblo, 1993, s. 242-244):

1. Volba sdělovacího prostředku
2. Období inzerce
3. Velikost a umístění inzerátu
4. Titulek inzerátu a typ písma
5. Obsah – text inzerátu

1.1.2 Headhunting

Headhunting – pojem, který je na jedné straně hodně prosazován a na straně druhé zatracován. V České republice se používá ve stejném kontextu i executive search, neboli aktivní oslovení kandidátů. Jedná se o metodu, která přišla ze západních zemí a v České republice není známá tak dlouho. Zhruba od 90. let 20. století začal v tomto oboru působit jeden z našich nejvlivnějších headhunterů - PhDr. Miroslav Hofírek. Mnohými bývá považován za průkopníka této metodiky u nás. Nicméně v současné chvíli na náš trh již pronikli velcí světoví hráči a tak je konkurence v této oblasti obrovská. Metoda je velmi oblíbená nejen mezi personalisty, ale mezi kandidáty. *„Uchazeči o vedoucí a odborná místa rovněž považují tuto metodu za vysoce efektivní, umožňuje jim dané místo i zaměstnavatele prodiskutovat s nezávislou třetí stranou“* (Dale, 2007, s. 38).

Přímé oslovení je většinou doménou personálních agentur, kanceláří specializovaných na přímé oslovení a jiných externích subjektů. Ze všech ostatních metod je tato časově i finančně nejnáročnější. *„Běžnou součástí práce konzultantů v oborech přímého vyhledávání se stalo využívání sociálních sítí při analýzách trhu, sledování pohybu manažerů na pozicích a ve firmách“* (HRM, 5/2013, s. 47).

Srovnání recruitment a executive search (Stýblo, 1993, s. 248)

Recruitment	**X**	**Executive search**
Aktivní uchazeči o zaměstnání		Žádní uchazeči o zaměstnání
Žádné motivační problémy uchazečů		Je třeba vytvořit motivaci
Nepřehledné množství kandidátů		Jasná představa o kandidátech
Velké výkyvy v profilu kandidátů		Známý okruh profilů
Test trhu v daném čase		Definované tržní pole a situace
Vysoká publicita		Nulová publicita
Značná míra nejistoty výběru		Velká míra nejistoty výběru

Když se podíváme na základní otázku mnohých nezasvěcených lidí: Proč vůbec headhunting firmy využívají? Odpověď je velmi jednoduchá: pokud společnost hledá toho nejlepšího kandidáta na trhu, nemůže spoléhat na to, že takový kandidát zareaguje aktivně na inzerát. Externí subjekty zaměřené na oslovení mají většinou již vytvořené portfolio kandidátů. *„Tyto firmy se zpravidla nejprve obracejí na své kontakty v příslušném odvětví nebo oboru povolání. Ty dobré z nich mají rozsáhlý okruh kontaktů a svou vlastní databanku“* (Armstrong, 2007, s. 356). Služba executive search nebo headhunting patří k těm finančně nejnákladnějším, jelikož externího zprostředkovatele, který přebírá zodpovědnost a za oslovením kandidátů, to stojí velké množství práce (např. oproti recruitmentu). *„Organizace, která tímto způsobem získá manažera, platí agentuře obvykle kolem 30% jeho ročního platu v prvním roce zaměstnání“* (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 268).

1.1.3 Spolupráce se školami

Mnohé výrobní, ale i nevýrobní společnosti, se v posledních letech začaly orientovat na nábor nových pracovníků z řad absolventů středních a vysokých škol.

„Dobrý personální management pracuje s předstihem. Spolupracovníky např. ze škol různého typu, se snaží hledat a cílevědomě pro svoje uplatnění odborně i motivačně připravovat předem“ (Stýblo, 1993, s. 241). Nábor na školách lze provádět různými technikami – jedná se především o inzerci pracovních míst na portálech škol, na studentských fórech a na jiných studentům přístupných komunikátorech. Každoročně se na jednotlivých pracovištích středních škol a fakultách vysokých škol konají kariérní veletrhy, nejrůznější semináře a prezentace firem. Převážná většina univerzit má propracovaný systém poradenských služeb, které organizují (Dale, 2007, s. 39):

- školení v dovednostech potřebných při hledání práce,
- nástěnky (internetové i fyzické) a zpravodaje, které obsahují pracovní inzerci od místních státních i mezinárodních organizací týkající se specifických povolání i pracovních příležitostí obecně,
- burzy zaměstnání.

Tato forma komunikace se studenty je velmi efektivní. U stánku, kde se společnost prezentuje, mohou studenti získat odpovědi i na takové dotazy, na které by se třeba přes web nezeptali. Případně může proběhnout i diskuse nad vhodným pracovním místem, pokud absolvent nemá ještě úplně ucelenou představu. Firma by si měla na takovýchto akcích vytvářet databázi kontaktů, kterou posléze operativně využívá k zasílání aktuálních nabídek nových pracovních pozic. *„Nábor nemusí být zaměřen jen na studenty vyšších ročníků, ale i na studenty, kteří již školu absolvovali.* (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 267). V dnešní době není výjimkou, že mnohé ze škol provozují databáze svých absolventů. Nábor z řad studentů vysokých a středních škol – tedy z té nejzákladnější líhně budoucích pracovníků – však s sebou obvykle přináší i určité nevýhody. Například Koubek k tomu tématu uvádí: *„Studenti a absolventi škol zpravidla nemívají žádné pracovní zkušenosti, je třeba jim věnovat více pozornosti při jejich adaptaci a zácviku na práci v podniku“* (Koubek, 2003, s. 81).

Mnohé – zejména zahraniční společnosti – mají připraveny ještě další varianty pro navázání spolupráce s vysokoškolskými studenty po dobu jejich studia. *„Stále častěji registrujeme i speciální projekty některých skupin škol (zejména vysokých), které si kladou za cíl zprostředkování kontaktu mezi kvalitními zaměstnavateli a vhodně zaměřenými studenty již v průběhu jejich studia“* (Matějka, Vidlař, 2007, s. 31).

K atraktivním patří možnosti stáží, realizace diplomových či disertačních prací a rovněž zařazení do trainee programů, na které firmy studenty lákají. *„Trainee program je jednou z metod rozvoje zaměstnanců, která se orientuje na studenty nebo absolventy vysokých škol. Ti se nejčastěji po dobu jednoho roku (v některých případech i déle) seznamují s chodem dané společnosti a absolvují tak zvané kolečko po jednotlivých odděleních“* (HRM, 3/2012, s. 50). Organizace si tímto způsobem testují nové zaměstnance, kteří nejprve poznají firmu, a teprve poté jsou zařazeni na pozici v oddělení, která je pro obě strany nejvíce vyhovující. V rámci stáží a trainee programů je důležitý přínos jak pro společnost, tak pro účastníka. Cílem je ze stážistů skutečně vychovat budoucí pracovníky společnosti. *„Účastníci vybraní do Trainee programu se obvykle stávají zaměstnanci firmy po dobu konání programu. S každým účastníkem je vytvořen rozvojový plán, který má rozmanitou strukturu“* (Hroník, 2007, s. 114).

1.1.4 Online databáze, sociální sítě a online recruitment

Online databáze uchazečů začínají nabývat na popularitě teprve v posledních letech, kdy se na tuto službu začínají zaměřovat specializované firmy, které zahrnují například i krátkou prezentaci uchazeče na video. *“ Pracovní servery také zahrnují množství nabídek a životopisů od uchazečů, což dává zaměstnavateli příležitost rychlého výběru zájemců o práci. Stačí jen zadat kritéria pro vyhledávání (např. geografická, oborová) a počítač rychle vygeneruje dotaz“* (HRM, 6/2012, s. 32). Jedna z nejfunkčnějších a nejrozsáhlejších databází s aktuálními životopisy se nachází na jobs.cz. Online databáze životopisů, které nabízí nepřeberné množství kandidátů z různých oborů, jsou hojně využívány téměř všemi personálními agenturami na trhu.

Neméně důležitá je i tvorba vlastní databáze kandidátů, jež mohou být důležitým zdrojem při hledání vhodných uchazečů. Společnosti by měly budovat tyto databáze a udržovat si aktuální přehled o potenciálně vhodných uchazečích. *„Pokud máte dobrý systém, můžete mít ve své databázi několik set lidí, se kterými jste už někdy jednali. A když se dostanete do situace, že musíte udělat jednorázový nábor pro výrobu nebo třeba pro sezónní práce, z ničeho nic zmizí nějaký klíčový zaměstnanec – dlouhodobá nemoc, úmrtí nebo jen přechod ke konkurenci – pokud s daty systematicky pracujete, neměl by být problém situaci v krátké době vyřešit“* (HRM, 6/2013, s. 70).

Velmi populární je také vyhledávání vhodných uchazečů pomocí sociálních sítí a tak zvaný online recrutiment. Nejznámější profesní portál je Linkedin, kde většina uživatelů sdílí takové informace, které v obdobném řazení a struktuře naleznete v životopise. *„Linkedin je tím správným místem, kde je možné hledat kvalifikované odborníky a manažery z oborů jako jsou IT, finance, strojírenství, obchod či telekomunikace“* (HRM, 6/2012, s. 39). Ostatní obory sem zatím teprve pronikají. Proces oslovení zde probíhá pomocí zprávy. Jaký postup je dál zvolen, záleží na tom, jaké jsou standardy té které společnosti. Linkedin nabyl velký význam zejména v oblasti přímého oslovení, avšak má i svá rizika: *„Šance, že přímo oslovený kandidát bude mít o vaši nabídku zájem, se pohybuje řádově kolem 10%“* (HRM, 6/2012, s. 39). Procento úspěšnosti se však výrazně navýší, využijete-li možnosti inzerovat na tomto portále. Sociální a profesní sítě oceňují zejména odborníci v oblasti přímého oslovení. *„Výrazným faktorem, který změnil dosavadní podobu headhunting a executive search jsou sociální média, hlavně Facebook a Linkedin“* (HRM, 5/2013, s. 46).

1.1.5 Personální agentury a jiní externí dodavatelé

Externí dodavatelé služby náboru a výběru zaměstnanců bývají většinou personální agentury. Trend vývoje personálních agentur zahrnoval nejprve soustředění se na službu temporary help neboli agenturní zaměstnávání, později permanent placement neboli recruitment a dnes také stále více oblíbený headhunting. Personální agentury obecně nabízejí různé druhy služeb, které jsou odlišeny finanční odměnou. *„Například se zaměřují na profesionální výběr manažerů a specialistů uvnitř firem i mimo ně (na trhu práce a zaměstnanosti), profesionální a kvalifikační strukturu managementu a personálu, na její analýzy a rozvoj, na personální marketing a plánování“ (Stýblo, 1994, s. 104).* Personální agentury a jiné poradenské společnosti jsou další možností, kterou může společnost využít při získávání kvalitních uchazečů. V České republice je již relativně velké množství agentur, které nabízejí všechny výše zmíněné metody. Pokud se firma rozhodne využívat personální agenturu, může to mít různé důvody, kterým je věnován prostor v dalších kapitolách. *„Na první pohled se náklady mohou zdát vysoké, ale musíte vzít v úvahu i to, kolik stojí váš čas, který byste hledání kandidátů museli věnovat“* (Dale, 2007, s. 37).

1.1.6 Další možnosti

V dnešní době již společnosti a personální agentury nemohou vycházet pouze z výše zmíněných metod. Pro získání těch nejlepších to zkrátka nestačí. Proto se firmy, které si toto hledisko uvědomují, snaží ve své práci nalézt nějaké inovativní metody. Právě díky nim jsou schopny získat podstatnou konkurenční výhodu. Stoupající oblibě se těší metoda doporučení kandidátů zaměstnanci, která je finančně či jinak oceněna. Doporučení kandidáti jsou pro organizaci velmi cenní. *„Zaměstnanec, který dává doporučení, totiž zřejmě kandidáta předběžně zhodnotí, aby se vyhnul tomu, že by v budoucnu mohl být dáván do souvislosti s jeho chybami“* (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 263).

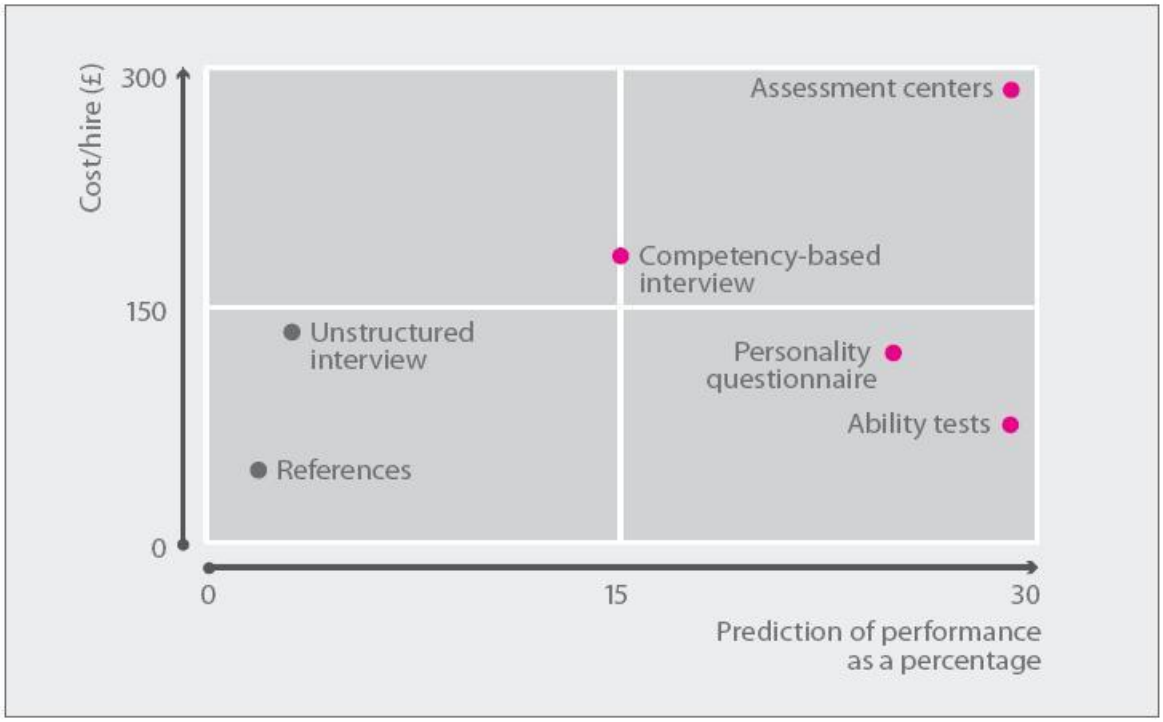
1.2 Techniky výběru

Vedle rozmanitých metod, kterými firmy vyhledávají své kandidáty, známe ještě techniky, ke kterým přistoupíme ve chvíli, kdy již chceme vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta. *„Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici“* (Koubek, 2007, s. 167). Mezi nejznámější techniky náboru patří především preselekce, přijímací pohovor, strukturovaný pohovor, assessment centrum, psychologické, psychodiagnostické, odborné, jazykové a jiné testování. Záleží samozřejmě i na tom, co chceme odhalit, zda soft skills nebo hard skills. Přičemž soft skills *„jsou takové dovednosti či kompetence, které nejsou přesně měřitelné, avšak jsou charakteristické pro každého jedince. Jsou to interpersonální kompetence pro efektivní komunikace, přesvědčivost, empatie, schopnost týmové spolupráce, schopnost vyjednávání a řešení konfliktů aj. Naproti tomu termín hard skills označuje takové dovednosti a předpoklady, které lze přímo doložit, například úroveň dosaženého vzdělání, ověřitelné znalosti, dosavadní praxe a zkušenosti aj.“* (Průcha, Veteška, 2012, s. 234). Techniky výběru je tedy vždy dobré preferovat v závislosti na konkrétním výběrovém řízení, pozici a samozřejmě i s ohledem na požadavky vedoucího.

Každá organizace uplatňuje při výběru pracovníků vlastní postupy. Stejně je tomu i u publikujících autorů. Například Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 515) uvádějí následující obecné činnosti, jež by měl proces výběru zahrnovat:

- úvodní orientační rozhovor s uchazečem
- shromáždění a analýza potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace
- ověření profesních kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka
- výběrový (přijímací) rozhovor
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče
- uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby

„V procesu výběru se hodnotí především způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné stanovit kritéria, která budou při tomto hodnocení požita“ (Koubek, 2003, s. 101). Níže je uveden obrázek, prezentující úspěšnost jednotlivých metod dle Nankervise.



Úspěšnost náborových aktivit 1(Compton, Morrissey, Nankervis, Morrissey, 2009, s. 24)

1.2.1 Preselekce a biodata

Technika preselekce - někdy též nazývaná jako prvotní třídění nebo předvýběr - je u většiny výběrových řízení prvním sítem, kterým kandidáti procházejí. *„Úkolem předvýběru je posouzení vhodnosti uchazečů“* (Kocianová, 2010, s. 95). V rámci preselekce zkoumáme a analyzujeme dokumenty jako životopis, motivační dopis, dotazník atd. Jedná se v podstatě o proces shromažďování došlých životopisů, které se následně třídí podle určitých kritérií a požadavků na danou pozici. Při velkém počtu bychom měli žadatele roztřídit na „pravděpodobné“, „možné“, „pochybné“ a „vyřazené“ (Ludlow, 1995, s. 60). V některých společnostech je toto třídění považováno za první kolo výběrového řízení.

Určitou nadstavbou k preselekci je analýza biodat (biografických dat). Biodata se většinou získávají z dotazníku, který je složen z typových otázek a tvrdých dat, z nichž následně vyplyne profil kandidáta. Termín biodata značí biografické údaje o uchazeči, které mohou být použity k predikci jeho pracovního výkonu (Hunt, 2007, s. 63). Tato metoda u nás není ještě tolik užívaná, spíše známe tak zvaný prescreening. Pomocí něho zjišťujeme odpovědi na otázky týkající se specifických dovedností, zkušeností nebo pověření a nebo také například příslušnou způsobilost k pracovnímu výkonu.

Prescreening může účinně odfiltrovat ty, kteří přiznají, že jim chybí relevantní dovednosti, zkušenosti nebo kvalifikaci. (Hunt, 2007, s. 57-59). Dále se pomocí prescreeningu zjišťuje motivace ke změně, důvody odchodu z předchozích zaměstnání, mzdové očekávání a někdy též jazyková vybavenost.

1.2.2 Přijímací pohovor

Přijímací pohovor je nejčastěji užívanou technikou v procesu výběru vhodných kandidátů. Pohovor může mít různé formy a může probíhat i v několika kolech v závislosti na tom, kolik kol bude mít výběrové řízení jako takové, na tom, o jakou pozici se jedná a jaké požadavky jsou na kandidáta kladeny. Pohovor může vést jedna osoba, může být přítomen například potenciální nadřízený nebo se může jednat o panelový pohovor. *„Panelový nebo komisionální pohovor je pohovorem, který s kandidátem provádějí dva či více lidí najednou“* (Ludlow, 1995, s. 83). Každá společnost má svůj vlastní koncept přijímacích pohovorů. Jednotlivé pohovory nebo kola mohou být doplněna o další techniky zmíněné níže. Koubek k tomu dodává: Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má tři hlavní cíle (Koubek, 2007, s. 179):

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
3. posoudit osobnost uchazeče.

Bělohlávek (2009, s. 14) k tomu uvádí následující: Cílem výběrového pohovoru je vybrat nejvhodnější uchazeče pro danou pracovní činnost a v důsledku toho:
- dosáhnout optimálních výsledků společnosti nebo pracoviště prostřednictvím schopných lidí;
- eliminovat možné chyby, ke kterým může dojít vlivem nekompetentnosti přijatých kandidátů;
- posílit hodnoty firmy (spolehlivost, flexibilita, orientace na zákazníka) přijetím lidí - nositelů podobných hodnot.

Náklady a čas věnovaný osobnímu pohovoru jsou mnohdy relativně vysoké, proto se v poslední době na trhu vyvinul nový trend, kterým je videoCV. To by mělo šetřit čas a náklady pracovníků personálního oddělení případně konzultantům personálních agentur.

„Každý zkušený personalista ví, že někdy nemusí uchazeč s výborným životopisem u pohovoru přesvědčit. Stává se i opak – že uchazeč, kterého k osobnímu pohovoru pozvete jako jednoho z posledních, při osobním setkání dokáže, že je na dané místo tím nejlepší možným kandidátem" (HRM, 5/2013, s. 45). Svoje místo na výsluní si získávají rovněž skype pohovory, které šetří čas jak kandidátům, tak personalistům. U obou novinek je však potřeba zmínit i určité nevýhody. U videoCV se prezentuje pouze uchazeč a není možná interakce. Skype pohovor je z tohoto pohledu sice vhodnější, avšak ani ten nedokáže nahradit osobní kontakt. Postoupí-li zájemce do dalšího kola, je vždy lepší rozhodnout se pro standardní – tedy osobní pohovor. Další možnou variantou jsou tak zvané videodotazníky. *„Personalista pro uchazeče na danou pozici snadno sestaví sérii otázek, u každé z nich určí maximální možný čas pro odpověď a uchazečům je zašle"* (HRM, 5/2013, s. 45).

Nejeden autor či personalista se v poslední době snaží pohovor více zefektivnit, případně jej propojit ještě s nějakou další technikou. Tím eliminuje její hlavní nedostatek – relativně vysokou míru subjektivity. Každý pohovor, byť na stejnou pozici, probíhá pokaždé úplně jinak a ne vždy také musí mít nutně relevantní výsledky. Řada zúčastněných hodnotitelů se nedokáže přenést přes určité diskriminující prvky jako například věk, vzhled, rasa, první dojem nebo vlastní sympatie. *„Úspěšné vedení pohovorů s lidmi závisí především na úrovni komunikačních a posuzovacích dovedností hovořícího"* (Bělohlávek, 2009, s. 15). Firmy v dnešní době již nehledají pouze odborníky na danou oblast, ale hledají hlavně budoucí členy týmu, kteří dobře zapadnou do stávajícího kolektivu a budou mít potřebné soft skills. Je tedy potřeba tyto aspekty při pohovoru rozeznat.

Různí odborníci v oblasti personalistiky člení pohovory podle rozličný kritérií. Rozdělení může probíhat například podle počtu osob, které se pohovoru účastní. Dle toho kritéria rozeznáváme pohovory: Individuální, Pohovorové panely, Výběrová komise a další. (Armstrong, 2007, s. 361) Kocianová pro změnu uvádí členění na bázi odlišných technik využitých při pohovoru (Kocianová, 2010, 18–111):

Tradiční výběrový rozhovor
Behaviorální výběrový rozhovor – rozhovor zaměřený na chování uchazeče
Multimodální výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor podle kompetenci

Power Hiring – výběrový rozhovor zaměřený na výkon uchazeče

Specifickým typem pohovoru může být i tak zvaný stresový pohovor, který má za úkol prověřit, jak je daný kandidát schopen zvládat stresové situace. Tento typ pohovoru se však používá pouze na určité pozice a vždy je potřeba dobře zvážit, zda k němu přistoupit. *„V mnoha jiných případech může takový rozhovor způsobit více škody než užitku“* (Vajner, 2007, s. 18).

1.2.3 Strukturovaný přijímací pohovor

Aby se předešlo výše zmíněné subjektivitě hodnotitelů, začaly se vedle klasických pohovorů používat ještě strukturované pohovory. *„Pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o určité pracovní místo a k posuzování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi“* (Koubek, 2007, s. 180). Strukturovaný pohovor zahrnuje sérii předem připravených otázek vztahujících se k dané pracovní pozici, a to jak z hlediska odbornosti, tak zkušeností a znalostí. Všem kandidátům se pokládají stejné otázky a odpovědi jsou následně bodovány dle standardizovaného skórovacího listu. Při hodnocení uchazečů tak dochází k podstatné eliminaci subjektivních faktorů a prostor dostává žádaná objektivita. Byť by měl standardizovaný pohovor být přínosnější a lépe odhalit potenciál uchazeče, patří stále ještě k opomíjené formě. Nadále dominují standardní výběrové pohovory. *„Většina podniků se spokojí s jedním pohovorem. Předpokládají, že během těchto několika málo hodin získají o uchazeči dostatek informací“* (Friedrich, 1992, s. 88).

1.2.4 Assessment center

Assessment center (zkráceně také AC) je specifická technika výběru kandidáta, která může mít v pojetí jednotlivých společností různé náležitosti. Obecně se však jedná o kombinaci různých technik výběru uplatněných v relativně krátkém čase. Mnohdy jde o celodenní výběrové řízení, kterého se účastní více uchazečů. Řízení je vždy rozděleno do několika fází, které mohou být buď skupinové, anebo individuální. Na bedlivém sledování se podílí více pozorovatelů z řad zaměstnanců společnosti. Tato technika patří k obtížnějším a vyžaduje tudíž odborníky, kteří jsou schopni ji kvalitně provést. *„AC může selhat, pokud není dobře připraveno, případně pokud nejsou dobře připraveni jednotliví hodnotitelé“* (HRM 2/2013, s. 43).

Metody assessment centra se dle Kyriánové dají dělit na standardizované a nestandardizované, kdy standardizované fungují na bázi testů a nestandardizované na bázi hodnotitelů (Kyriánová, 2006, s. 52-56). Assessment center je dost náročná technika výběru. Mnoho firem si na ní netroufá a volí proto specializovaného dodavatele, který vše připraví. Velké nároky jsou kladeny na samotného moderátora – vedení a moderování assessment centra vyžaduje velmi dobré sebeovládání, schopnost efektivní komunikace a prezentace, rovněž předchozí zkušenosti. Žádný moderátor by se za žádných okolností neměl nechat strhnout a soupeřit s kandidáty. Měl by umět velmi dobře potlačit své ego, aby nikoho nestavěl do podřízené pozice. I toto jsou podstatné důvody, proč si firmy službu nechávají raději dodávat. *„Obecně tedy platí, že hodnotitelé by měli být připraveni a proškoleni. Musí dodržovat termíny a pokyny. Ke kandidátům se mají chovat zdvořile a s respektem“* (Wágnerová, 2011, s. 18).

V České republice zavedla assessment centra většina velkých korporátních společností – k průkopníkům patřily například banky a pojišťovny. S metodou se snaží dále pracovat - důležitá je zpětná vazba. Proto je vhodné žádat zpětnou vazbu od kandidátů, aby bylo možné AC dále vylepšovat. (HRM, 5/2012, s. 71). Standardně bývá součástí assessment centra několik individuálních i skupinových úkolů. Velmi často se jedná o simulace situací, které mohou nastat na pracovišti. Zapojeny jsou však i techniky osobního pohovoru, psychologické testování a podobně. *„AC se standardně využívá k obsazování volných pracovních pozic, ale je možné ho využít i při snižování počtu pracovníků“* (Kocianová, 2010, s. 118).

1.2.5 Psychologické, psychodiagnostické a jiné testování

Historie využívání testů schopností jsou téměř stejně tak staré jako pole industriální psychologie nebo HR marketingu (Gatewood, Feild, Barrick, 2008, s. 533). V případě, že má společnost zájem vytvořit si představu o osobnostním profilu budoucího pracovníka, může využít psychologické či psychodiagnostické testování. Testy mohou být různorodé, například výkonové, testy osobnosti, testy inteligence (sociální, emoční) nebo projekční. Projekční testy jsou specifické testy kdy, *„ testovaný jedinec je instruován, co se od něho vyžaduje, přičemž není zřejmé, jak reagovat, aby test v pozitivním směru ovlivnil“* (Kocianová, 2010, s. 116). Existují sady testů, z nichž některé si může společnost lehce vyhodnocovat sama, u jiných je zapotřebí odborníka.

Taková testování s sebou nesou relativně velkou finanční náročnost, pokud se ale firma rozhodne investovat do této techniky a odborných hodnotitelů, její výsledky bývají zpravidla velmi validní a využitelné. Je však také potřeba brát v úvahu etickou stránku a nároky na hodnotitele. *„Například Testcentrum rozděluje psychodiagnostické metody do několika skupin: určené pouze jednooborovým psychologům, určené jen proškoleným jedincům a určené laikům“* (Wágnerová, 2011, s. 19). Vedle osobnostních charakteristik známe i testy zaměřující se na odborné, jazykové a jiné dovednosti. Existuje nepřeberná škála možností. Každá firma musí ovšem zvážit, nakolik je pro ni ta která technika přínosná. Ludlow (1995, s. 89) rozděluje testy obecně do pěti skupin:

- inteligenční testy
- testy průpravy
- testy schopností či vloh
- osobnostní testy
- testy kreativity.

1.2.6 Projekty, prezentace

Zpracování projektů nebo prezentací není zatím tolik využívané a autoři se o této technice zmiňují spíše v souvislosti s assessment centrem. Projekty nebo úkoly se však dají využít i v rámci klasického výběrového řízení. Jejich zpracování totiž odhalí, nakolik je daný kandidát schopen porozumět zadání, způsob jakým jej zpracuje nebo v jaké výsledné kvalitě ho odevzdá. Součástí projektu většinou bývá i následná prezentace zaměřená na prezentační dovednosti. Tuto techniku lze prosazovat nejen u technických pozic, ale rovněž u pozic obchodních, marketingových nebo manažerských.

1.2.7 Modelové situace

Modelové situace (neboli testování odborných znalostí) se stávají velmi validní a oblíbenou technikou výběru zaměstnanců. *„Důležité je umět nasimulovat běžnou pracovní zátěž a poznat co nejlépe, zda daný kandidát na volné místo zapadne a zda jsou jeho schopnosti na pozici dostatečné“* (HRM, 2/2013, s. 17). Modelové situace mohou simulovat různé pracovní činnosti jako psaní na stroji nebo ovládání MS Office. *„Skutečnosti se asi nejvíce přibližuje přímé testování znalosti práce v zaměstnání samém, při kterém uchazeči nějakou dobu pracují na místě, o jehož získání usilují“* (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 341).

1.2.8 Reference

Reference patří v České republice taktéž k velmi využívané technice při výběru kandidátů. Mnoho personalistů od nich však často upouští. Navzdory velmi rozšířenému využití referenčních kontrol je k dispozici překvapivě málo důkazů o jejich spolehlivosti a účinnosti v predikci uchazečů v jejich následujícím pracovním výkonu (Gatewood, Feild, Barrick, 2008, s. 409). Většinou je třeba přihlédnout i k etickému hledisku nepoškození kandidáta u jeho zaměstnavatele. Riziko jakéhokoliv stíhání je však možné snížit tím, že dáme jasně najevo, k čemu budou poskytnuté informace sloužit a že budou naprosto diskrétní (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 322).

1.2.9 Grafologie

U nás nepříliš známá technika grafologie se zabývá hodnocením a výběrem kandidátů na základě rukopisu. Touto metodou se zabývá specialista na vyhodnocení neboli grafolog, který provádí analýzu rukopisu (Gatewood, Feild, Barrick 2008, str. 659). Vzhledem k nutnosti angažovat pro analýzu specialistu grafologa, je tato technika finančně nákladná a pro mnohé společnosti i nerelevantní. Přesto je využívána zejména u pozic vyššího managementu a spíše v zahraničí. *„Psychologický průzkum nijak zvlášť grafologii nedoporučuje, z jeho výsledků je patrné, že rozbory rukopisu nejsou příliš spolehlivé a že mají nízkou vypovídací schopnost, pokud jde o stanovení způsobilosti vykonávat určité povolání“* (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 346).

1.2.10 Evaluace

Andragogický slovník uvádí následující definici evaluace: „Ve vědeckém pojetí je evaluace chápána jako hodnocení, které s pomocí exaktních metod stanovuje kvalitu a efektivitu určitých programů, procesů, dosahovaných výsledků a efektů, činností zúčastněných objektů.“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 98) Evaluace náboru není v České republice ještě natolik vžitá, ale v zahraničí je to již běžně užívaný proces. *„Rozborů je v tomto směru málo, nicméně dokládají, že organizace nevěnují hodnocení přínosu náboru příliš velkou pozornost“* (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 284). Firmy a agentury by se měly více zaměřit právě na evaluaci, čímž by se nábor velmi zefektivnil.

1.3 HR Marketing

V souvislosti se získáváním zaměstnanců je také velmi často skloňovaným termínem personální marketing. V procesu náboru je zapotřebí z mnoha ohledů a měl by být součástí strategie získávání a výběru zaměstnanců. Koubek definuje HR marketing následovně: *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce“* (Koubek, 2007, s. 160). Personální marketing můžeme rozdělit na vnější a vnitřní a v nejobecnější rovině se jedná o marketing zaměřený z pohledu zaměstnavatele. Z hlediska vnitřního marketingu sledujeme většinou komunikaci, atmosféru ve společnosti, propagaci volných pracovních míst, šíření dobrého jména od zaměstnanců dál a podobně. Vnější personální marketing řeší propagaci společnosti jako zaměstnavatele směrem navenek, udržení dobrého jména, nalákání nových zaměstnanců a udržování celkového image firmy. Koubek se touto tematikou zabývá z několika úhlů pohledu a dle něj: *„Nestačí nabídnout jen lepší úroveň odměňování, ale je třeba dbát na vytváření celkové pověsti organizace jako zaměstnavatele i jako obchodního partnera“* (Koubek, 2007, s. 159).

HR Marketing je v procesu náboru uplatňován de facto ve všech jeho fázích, tedy již při volbě metod a technik náboru, přes komunikaci s kandidáty až po udržování zájmu o společnost jako o zaměstnavatele. *„Z metod se nejčastěji používá metoda tzv. otevřeného akvizičního potenciálu, spočívající ve vyhledávání lidí ucházejících se o místo na trhu práce a metoda latentního akvizičního potenciálu, vyhledáváním vhodných typů pracovníků u jiných podniků“* (Stýblo, 1993, s. 45). V mnohých větších společnostech funguje konkrétní pozice zaměřená pouze na oblast personálního marketingu. Ve středních a menších firmách však tuto funkci supluje personalista nebo náborář, případně i personální ředitel. Pokud ve firmě existuje pozice náboráře, měl by mít o personálním marketingu velké povědomí, aby mohl jeho nástrojů v procesu získávání a výběru zaměstnanců využívat. *„Postavení podniku v místním i celostátním měřítku má zcela přirozeně na nábor podstatný vliv“* (Ludlow, 1995, s. 55).

Většina společností má již vybudovanou strategii pro personální marketing, kterou uplatňuje směrem ven. Příkladem může být propagace společnosti jako zaměstnavatele na sociálních sítích, internetu nebo v jiných médiích. Při procesu přilákání nových pracovníků můžeme využít tak zvanou analýzu silných a slabých stránek získávání pracovníků. *„Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, perspektivy kariéry a umístění pracoviště“* (Armstrong, 1999, s. 452). Nejvíce bychom měli marketing při náboru zaměřit na následující oblasti:

- tvorba inzerce
- volba kanálů inzerce
- komunikace se školami, agenturami a dalšími subjekty
- komunikace s kandidáty
- zpětná vazba při neúspěchu
- propagace společnosti jako zaměstnavatele na různých veletrzích, akcích apod.
- propagace společnosti jako zaměstnavatele na sociálních sítích

„Personální marketing v této podobě slouží vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich sounáležitosti s ní“ (Koubek 2007, str. 160). Personální marketing je důležitou součástí personalistiky a je velmi těsně spjat právě s náborem, tudíž by nikdy neměl být opomínán. Pokud si toto společnosti neuvědomují, může jim to do budoucna přinést velké problémy. Příkladem může být v poslední době velmi rozšířené neposkytování zpětné vazby k reakcím na pozice, které mnohé kandidáty velmi pobuřují. *„Obecně patří ke slušnosti poskytnout uchazečům zpětnou vazbu. Je to sice časově náročné, nicméně je to důležité pro důvěryhodnost metody, postupu i psychologie“* (Wágnerová, 2011, s. 20).

2. Nábor ve společnostech

Každá společnost přistupuje k náboru jinak a z toho důvodu je vhodné vymezit si obvyklé přístupy firem k získávání a výběru zaměstnanců. Interní HR je termín užívaný pro personalistiku v prostředí konkrétního podniku nebo společnosti. De facto se jedná o personální oddělení, které může mít různou velikost i strukturu a rozdělení rolí. *„Úlohou HR útvarů je poskytovat vedoucím zaměstnancům systémovou neboli metodologickou, poradenskou, administrativní a organizační podporu. Jejich velikost závisí na důležitosti, kterou vedení organizace přikládá modernímu řízení lidských zdrojů“* (Janišová, Křivánek, 2013, s. 172). V závislosti na velikosti a aktuálním stavu firmy může na personálním úseku působit jeden až několik lidí. Existují velké společnosti, které jsou stabilní a personální oddělení zastřeší jeden až dva lidé, nebo naopak malé společnosti, které mají velkou potřebu pracovníků, ať již z hlediska probíhajícího růstu společnosti nebo relativně velké fluktuaci. *„V České a Slovenské republice je stále hodně středních a velkých firem, v nichž se úloha lidských zdrojů zužuje pouze na některé HR procesy“* (Janišová, Křivánek, 2013, s. 172). V malých podnicích obvykle nenajdeme někoho, kdo by měl na starosti konkrétně nábor, ve středních firmách už většinou funguje někdo, kdo tuto problematiku zastřešuje. Nezastává ovšem pouze tuto roli, často pokrývá rovněž jiné personální činnosti. Ve velkých podnicích se již neobejdeme bez pozice nazvané Specialista náboru neboli Recruiter, který má výhradně na starosti právě nábor. Rozdíly v organizacích jsou přizpůsobené celkové povaze společnosti. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 174)

V rámci různých výrobních i nevýrobních společností existuje velký rozdíl v názoru na personální řízení, potažmo i na nábor jako takový. Obecně by se dalo říci, že větší společnosti a společnosti s nadnárodním řízením jsou více nakloněny samostatnému oddělení, kdežto menší podniky zatím takovou potřebu nevykazují. Avšak neustálý rozvoj personální práce začíná tlačit už i na menší a střední společnosti, aby začaly aktivně řešit náborovou politiku. Při pohledu na prostředí českých společností, můžeme firmy rozdělit dle velikosti, od které se většinou odvíjí potřeba nových pracovníků a následně i volba metod náboru. *“Můžeme se tedy setkat s definicemi založenými na počtu pracovníků, definicemi založenými na hospodářských výsledcích (velikost obratu, prodeje, zisku), definicemi založenými na tom, zda je podnik orientován na místní, regionální, celostátní či zahraniční trh apod.“* (Koubek, 2003, s. 12).

2.1 Nábor v malé společnosti

Malou společností rozumíme firmu, která zaměstnává maximálně stovku zaměstnanců. Dle Koubka budeme za malý podnik považovat takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu (Koubek, 2003, s. 13). Mezi malými společnostmi pouze sporadicky nalezneme takové subjekty, v nichž funguje samostatné personální oddělení, ale výjimky existují. Je samozřejmě rozdíl mezi firmou, která má dvacet či sto zaměstnanců. U dvaceti podřízených si obvykle veškerou personalistiku dělá majitel či jednatel. U firmy se stovkou lidí se již předpokládá existence pozice personalisty. Zpravidla však bývá kumulovaná ještě s pozicí mzdové účetní. Prakticky to tedy znamená, že dotyčná osoba zastřešuje jak mzdové účetnictví, tak personální agendu (má spíše administrativní charakter). V praxi se často setkáváme s tím, že za náborové aktivity v rámci konkrétních oddělení zodpovídají zaměstnanci v manažerských pozicích. *„V malých podnicích je zodpovědnost za tuto oblast jen jedním z mnoha úkolů spočívajících na bedrech každého manažera“* (Ludlow, 1995, s. 14).

Toto rozdělení dle počtu zaměstnanců však není z hlediska náboru úplně směrodatné a nelze na něm nic demonstrovat. Za adekvátní měřítko je tedy potřeba zvolit jiný kvantifikátor: nejlépe celkový počet obsazovaných míst za rok. Za malou společnost poté považujme takovou firmu, která obsazuje 0 – 5 pozic za rok. Nábor v menší firmě většinou probíhá prostřednictvím inzerce. Z důvodu neexistence personálního oddělení, provádí úvodní kroky jakýsi administrátor. Případné vhodné kandidáty si však již k osobnímu pohovoru zve sám majitel případně jiný vedoucí pracovník. *„V těchto firmách se personální práce omezuje jen na uspokojení nejzákladnějších potřeb a její kvalita se odvíjí od kvality interních vztahů a externích kontaktů, které jí pomohou získat do firmy nového erudovaného člověka nebo nasměrovat na vhodné vzdělávání poskytované externími organizacemi“* (Janišová, Křivánek, 2013, s. 173). Tento typ společností také obvykle nevyužívá při náboru téměř žádné další metody a přiklání se k nim až k jako poslednímu možnému řešení. A to zejména z toho důvodu, že je tato varianta finančně velmi nákladná. Pokud jsou zde využity personální agentury tak spíše sporadicky. *„U malých a středních podniků, kde přijímá sám šéf nebo personalista, má uchazeč zpravidla při pohovoru jen jednoho partnera“* (Friedrich, 1992, s. 35).

2.2 Nábor ve střední společnosti

Za střední podnik považujeme společnost, která má 100 až 250 zaměstnanců. Pokud je firma živá, vyžaduje to existenci funkčního personálního oddělení s odpovídajícím počtem lidí a strukturou. V rámci takovýchto oddělení většinou nalezneme personálního ředitele, mzdovou účetní, asistentku, případně technika BOZP. Takové obsazení však není dogma. Existují totiž velké rozdíly v závislosti na fluktuaci, růstu podniku, oblastech podnikání a charakteru profesí, které společnost zaměstnává. Dle toho se tedy odvíjí personální obsazení úseku lidských zdrojů. U firem nad 80 zaměstnanců již někteří majitelé začínají pociťovat potřebu HR specialisty, byť je rozsah jeho činností mnohdy velmi různorodý (Janišová, Křivánek, 2013, s. 173). Právě na tom do značné míry závisí také obsazení úseku lidských zdrojů. Stejně jako u malých společností, i v tomto případě můžeme hovořit spíše o obecném vymezení a tudíž nám z hlediska náboru i zde více poslouží ukazatel počtu hledaných pracovníků. To se u středních firem pohybuje v rozmezí 5 – 10 pozic ročně.

V závislosti na počtu obsazovaných pozic může a nemusí ve střední společnosti existovat pozice náboráře. V západních firmách je nábor především záležitostí personálního oddělení a jednotliví manažeři do tohoto procesu vstupují až v závěrečných fázích výběrového a přijímacího řízení (Stýblo, 1993, s. 250). V případě, že není pozice zřízena, má tuto funkci na starosti vedoucí personálního oddělení. Není-li tomu tak, je tato funkce s největší pravděpodobností rozdělena na administrativní část (zastává ji asistentka) a na část pohovorovací (v kompetenci jednotlivých vedoucích úseků). Na vedoucí jsou tak kladeny velké nároky v oblasti znalosti personální práce. *Mezi kvalitou managementu a výsledky podniku je přímý vztah. Zejména naše podniky čeká nejednoduchá etapa výběru přípravy nového managementu a to zdaleka nejen vrcholového“* (Stýblo, 1994, s. 8). Metody, jež firmy tohoto rozsahu využívají, se značně liší. V závislosti na charakteru profesí, které společnost poptává, se může jednat o kombinaci interního náboru, inzerce, spolupráce se školami a u některých přichází v úvahu i využití externích dodavatelů. U náročnějších pozic se může stát, že firmy vyhledají také službu executive search.

2.3 Nábor ve velkých společnostech

Za velkou společnost považujeme firmu zaměstnávající více než 250 zaměstnanců. V takovém prostředí funguje s téměř stoprocentní jistotou kompetencemi vybavené personální oddělení. Obvykle bývá složeno z obdobného týmu jako středně velké firmy, často je však „obohacenou“ o další specialisty. *„Velké podniky zaměstnávají celé štáby lidí zajišťujících školení a zdokonalovací služby“* (Ludlow, 1995, s. 14). Čím větší podnik, tím se dá předpokládat rozdělení personální oblasti do jednotlivých odborných sekcí. S největší pravděpodobností budou vedle sebe v takové firmě fungovat: specialista na vzdělávání, na odměňování, na personální agendu, i třeba specialista náboru a podobně. Nábor ve velké společnosti bývá řízen specialistou náboru a tato činnost pokrývá velkou většinu jeho pracovní náplně. *„Rozhodující roli při získávání pracovníků hraj personální útvar. Úzce však přitom spolupracuje s vedoucími pracovníky (především liniovými manažery)“* (Koubek, 2007, s. 164). Metody personální práce, které bývají využity, zahrnují vše od interního náboru, přes klasickou inzerci, využití sociálních sítí, online databází, spolupráci se školami a jinými spřízněnými institucemi, až po velmi aktivní využití personálních agentur a jiných outsourcingových subjektů. Rovněž využití služby executive search nebývá nikterak neobvyklé, a to zejména u pozic top managementu. Velké firmy totiž disponují odpovídajícími prostředky, jak finančními, tak osobnostními, které obvykle vyžaduje poptání takovýchto nadstandardních služeb.

3. Nábor v personální agentuře

Tato kapitola by měla vymezit a specifikovat nábor v rámci personálních agentur. Personální agentury existují na trhu již mnoho let, během nichž prošly velkým vývojem a začaly vznikat i různě specializovaní dodavatelé služeb získávání a výběru pracovníků. *„Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků“* (Armstrong, 1999, s. 457). Trend externích dodavatelů náborových služeb se k nám dostal ze západu a vtrhl na český trh práce po revoluci. Zpočátku zde působilo pouze několik subjektů, avšak zhruba od roku 2000 začalo vznikat nekontrolovatelné množství externích personálních subjektů. Řada z nich s většími nebo většími úspěchy. V dnešní době je externích zprostředkovatelů na trhu nebývalé množství, takže si každá firma může vybrat, co jí nejvíce vyhovuje. Jak uvádí server Jak na peníze (2011): *„V České republice působilo v březnu 2011 celkem 1593 agentur zprostředkovávajících zaměstnání, z toho 429 z nich nabízí práci i zahraničním pracovníkům. Pro činnost pracovní agentury je potřeba licence, kterou uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí, a která je platná na tři roky (před uplynutím této doby musí agentury požádat o její prodloužení)“*.

3.1 Rozdělení personálních agentur a charakteristika služeb

Personální agentury můžeme rozdělit dle několika kritérií: velikosti, oblasti působení, nabízených služeb a specializace. *„Většina personálních agentur se zaměřuje na určitý segment nebo segmenty trhu, ve kterých potřebuje mít v databázi dostatečné množství kvalitních kandidátů“* (HRM 3/2013, s. 44). Z hlediska velikosti rozeznáváme malé, střední a velké agentury. S tímto kriteriem se velmi úzce pojí také působnost. Působení může být lokální, které se většinou týká malých společností, dále regionální nebo republikové. Poslední dvě zmiňované varianty nabízejí především střední agentury. Celosvětové agentury patří na trhu k největším. Toto rozdělení nelze brát jako dogma. Existuje mnoho malých agentur, které jsou schopny operovat celorepublikově. Pokud se týká nabízených služeb, existují na trhu úzce specializované agentury, které se zaměřují například pouze na nábor, anebo ještě více specializované pouze na služby headhuntingu nebo personálního auditu. Většina pracovních a personálních agentur na českém trhu však pokrývá širší portfolio služeb, které mohou společnosti využít.

Jedná se především o personální poradenství, audity, psychologické testování, realizace assessment a development center nebo zajištění různých kurzů. Některé z nich dokonce nabízejí kompletní outsourcing interního HR (nabídka personální agentury – viz příloha).

3.2 Kdy využít personální agenturu

Kdy je ten moment, aby se společnost rozhodla, že využije služby personální agentury? Stačí odpovědět na několik základních otázek: Když již nestačí na nábor sama? Když už nemá dlouhodobě vhodné kandidáty? Když potřebuje někoho diskrétně vyměnit? To vše mohou být důvody, proč se firma rozhodne využívat jejích služeb. *„Dříve byl vztah agentur s firmami spíše jednostranný (agentura dostala zadání, které splnila (v moderní době by měly agentury mít oči i uši otevřené a jejich klienti by je měli svými požadavky stále posouvat na cestě stálého zkvalitňování jejich služeb“* (HRM, 5/2013, s. 44). Využití služeb personálních agentur se liší firma od firmy. Vedle recruitmentu a headhuntingu klienti často využívají také mapování trhu. Kupují si tzv. market mapping neboli mapování trhu na určité pozice, které výhledově chtějí obsadit (HRM, 5/2013, s. 47). Velmi rychle také roste podíl agenturních zaměstnanců, tak zvaných temporary help, v call centrech, administrativě a ve službách. „*Pak je to také v některých specializovaných oborech, jako je IT, kde jsou požadavky na flexibilní zajištění specialistů a programátorů pro jednotlivé projekty. Podíl těchto THP pozic na agenturním zaměstnávání je nyní téměř 40 %“* (HRM, 2/2013, s. 28).

3.3 Výběr agentury

Pokud se společnost rozhodne, že bude potřebovat služby personální agentury, případně headhunterů, je potřeba postupovat obezřetně. Cílem je vybrat nejvhodnější agenturu, která z větší části naplní očekávání do ní vkládaná. Již na úvod je potřeba zdůraznit, že cena za služby by měla být až tím posledním kritériem výběru. To co by nás mělo tedy prioritně zajímat je především kvalita a systém práce, nabízené služby, poskytovaný servis, region působnosti, další klienti v regionu (off limits) nebo záruky a sankce.

Armstrong uvádí následující kritéria výběru, dle kterých je dobré (2007, s. 349):
- prověřit její zkušenosti s inzerováním zaměstnání,
- nechat si předložit příklady její práce,
- zeptat se jiných organizací na jejich zkušenosti s úrovní poskytovaných služeb,

- setkat se s lidmi, kteří budou na inzerci pracovat,
- zvážit a prověřit cenu služeb,
- diskutovat o metodách, které budou použity.

Toto jsou tvrdá data, ale podstatné jsou i určité osobní sympatie a dojem, který přidělený konzultant udělá při osobním kontaktu, kdy dochází ke specifikaci zakázky a navázání užší spolupráce. *„I zde platí, že o firmě, dříve než se pro její volbu rozhodneme, si opatříme reference. To znamená kde a s jakými výsledky již působila" Stýblo, 1994, s. 105).* Pokud nemáme žádné reference, můžeme se orientovat i podle jména agentury na trhu. Kritérium velikosti a množství poboček nemusí být vždy ideálním vodítkem. Ba naopak, menší agentury mají mnohdy lépe propracovaný servis a klientovi se snaží vyjít maximálně vstříc.

3.4 Výhody

Spolupracovat s personální agenturou má pro firmy svoje výhody i nevýhody. Mezi ty kladné stránky může patřit například to, že dobrá personální agentura má vytvořenou relativně širokou databázi kandidátů. Pokud je agentura na trhu již delší dobu, znamená to, že jí prošla velká řada uchazečů, ze kterých může vybrat toho nejlepšího kandidáta pro danou společnost. Dalším velkým plus je skutečnost, že personální agentury obvykle spolupracují s větším počtem společností, nejrůznějšího zaměření - tedy pokrývají i bohaté portfolio různých profesí. Hledání kandidátů se tedy neomezuje pouze na jeden jediný obor. *„Výhoda používání služeb těchto agentur pro podnik spočívá nejen ve vysoce profesionální práci (která je mimochodem také velice dobře zaplacena), ale také v tom, že na trh pracovní síly vstupují svým jménem, aniž je zmínka o podniku, který vhodné lidi ve skutečnosti hledá"* (Stýblo, 1993, s. 246).

Personální agentury bývají často oslovovány při příležitosti výměny klíčových lidí ve firmě. Je to jedna z největších výhod, kterou může agentura ve svojí práci uplatnit. Pokud se totiž management rozhodne pro výměnu někoho z top managementu, potřebuje nejprve za něho najít náhradu. Takový proces je většinou dlouhodobý a zahrnuje absolutní diskrétnost. Firma si tedy nemůže dovolit tuto pozici sama inzerovat. Personální agentura v roli prostředníka a tak zvaného krytí je tedy ideální volba. Obdobně to je i v momentě, když se zaměstnavatel rozhodne využít executive search.

Při této příležitosti nabízejí personální agentury a headhunteři maximální servis a diskrétnost, firma se tedy nevystavuje žádnému riziku. *„Řada firem využívá interní recruitery, kteří se věnují online náboru. Interní recruiteři nejsou ale vždy schopni obsáhnout danou oblast a většinou nemají takový network jako specialisté na přímé vyhledávání, navíc mnohdy jim chybí komplexní znalost trhu“* (HRM, 5/2013, s. 47).

Důvodů k využití personální agentury je mnoho. Může ušetřit čas vedení malé firmy, která nemá vlastní personální oddělení, může fungovat jako prostředník při potřebě diskrétní výměny pracovníka. V neposlední řadě může nabídnout kandidáty z celé ČR, na které by firma jinak nedosáhla. *„Na místě je i matematický model, který zohlední takové kategorie, jako je plat hledaného zaměstnance, doba, za jakou je pravděpodobné ho na trhu práce nalézt vzhledem k požadavkům na něj – tedy i doba, po jakou zůstane jeho pracovní místo neobsazené (a kdo v takovém případě bude dělat jeho práci), pracovní čas, který by museli hledání věnovat zaměstnanci uvnitř firmy, kdyby se s agenturou nespolupracovalo a, jiná práce, kterou by za tuto dobu udělali, kdyby se zvolila spolupráce s agenturou, a samozřejmě také odměna agentuře“* (HRM, 5/2013, s. 44)

3.5 Nevýhody

Oproti výhodám samozřejmě existuje i velká řada nevýhod, které personální agentury mají. V tomto ohledu je potřeba zmínit například časovou a administrativní náročnost procesu, dále potřebu velké otevřenosti a kvalitní komunikace, kterou je potřeba zajistit, aby mohl externí dodavatel co nejlépe porozumět potřebám klienta a v neposlední řadě rovněž finanční náklady spojené s využitím třetího subjektu. Stýblo uvádí právě jako největší nevýhodu cenu, která nebývá vždy přiměřená úrovni služeb (Stýblo, 1994, s. 105). Tato poslední položka bývá většinou i tou rozhodující v okamžiku, kdy se firma rozhoduje, zda služby využije či nikoliv. Stejně jako u všech ostatních zprostředkovatelských subjektů i v řadách personálních agentur existují ti lepší a ti horší. Pokud je tedy rozhodujícím kritériem cena, nemůžeme většinou očekávat tak vysokou kvalitu servisu, jež však zadavatel očekává. *„V našem prostředí mají někteří dodavatelé těchto služeb s profesionálním přímým výběrem jen velmi málo společného“* (Kocianová, 2010, s. 87).

Těžko tedy hodnotit, zda převažují výhody či nevýhody. Obecně lze říci, že otázka: Zda využít či nevyužít externího dodavatele služeb náboru je relativně složitá a vždy se musí řešit s přihlédnutím ke konkrétnímu charakteru společnosti, náročnosti obsazované pozice a dalším specifikům, které tento proces má. *„Dá dost práce najít agenturu, která by vyhověla potřebám organizace za rozumnou cenu“* (Armstrong, 1999, s. 457). Mezi další nevýhody patří například doba, po kterou si agentura nárokuje zastupování kandidáta směrem ke společnostem. Další slabou stránkou bývají záruky nastavené na velmi nízké časové období po nástupu a další sankce, které většinou ve smlouvě bývají nastaveny.

3.6 Budoucnost personálních agentur

Doba největšího boomu personálních agentur je v České republice již dávno za námi. V průběhu posledních let, zejména po poslední finanční a ekonomické krizi, se jejich počet výrazně snížil. Dalo by se tedy konstatovat, že setrvali a setrvají pouze ti nejlepší. V takových časech musejí personální agentury tedy zapracovat na své strategii. Jinak nebudou úspěšné. Do popředí bude více vystupovat headhunting, personální agentury si budou muset vytvářet nový pool kandidátů, kteří aktivně nehledají práci, pro které možná v danou chvíli ani žádnou pozici mít nebudou, o kterých však „budou vědět“ a kdykoliv jim budou schopny nějaké konkrétní místo nabídnout. *„Ekonomická krize již od konce roku 2008 vedla k tomu, že firmy začaly omezovat využívání služeb personálních agentur“* (HRM, 5/2013, s. 43). Personální agentury by se měly rovněž přizpůsobit novému trendu v poptávání atypických pracovních úvazků. Mezi ty, na které by se konzultanti personálních agentur měly zaměřit, patří následující (HRM, 5/2013, s. 43-44): dílčí úvazky, pravidelná externí spolupráce, konzultantství, zaměstnání na projekt, sdílené pracovní místo, druhé zaměstnání, práce z domu.

4. Nábor v praxi personální agentury

Kapitola se zabývá konkrétními metodami a technikami náboru, které jsou využívány v personální agentuře Personaliste.cz a má za cíl pomocí rozboru jednotlivých činností a jejich efektivity, a tím poskytnout podklad k optimalizaci náboru v holdingu XY. Je potřeba poznamenat, že každá agentura využívá odlišné metody a techniky ty níže zmíněné se nemusí shodovat s tím, co používají jiné agentury, případně se mohou v některých detailech lišit.

4.1 Představení personální agentury

Personální agentura Personalisté.cz začínala v roce 2011 jako regionální firma s pěti zaměstnanci. V průběhu dvou let rozšířila svoje působení na lukrativní oblast Prahy a na začátku roku 2013 se rozhodla pro založení pobočky také v Brně. V současné době má tedy firma. Agentura měla ve svém portfoliu vedle klasického recruitmentu i službu předvýběru, která patřila zejména u menších společností k velmi oblíbené a tudíž vyhledávané službě. Nicméně hlavní oblastí zájmu bylo poskytovat službu executive search, ve které je na lokální úrovni schopna dodávat řešení tzv. na klíč. V nabídce prezentované na webových stránkách je samozřejmě uvedeno i několik dalších přidružených poradenských aktivit. Ty však v práci firmy nepatří ke stěžejním. (www.personaliste.cz). Hlavní oblastí zájmu této královéhradecké agentury je nábor, a to na pozice samostatných specialistů, středního a vyššího managementu. Na rozdíl od jiných větších agentur nezaměstnávají Personalisté.cz agenturní zaměstnance a z hlediska recruitmentu se majitelé více méně nikdy nesnažili o nábor dělnických a nižších pozic. Jednak kvůli tomu, že firmy jsou většinou schopny si tyto pracovníky najít samy a také proto, že chce agentura zůstat úžeji specializovaná. Portfolio klientů je relativně široké, na každého konzultanta vycházejí zhruba dvě desítky firem, přičemž podstatně převažují společnosti zaměřující se na výrobu. Optimální stav je zhruba 20 otevřených pozic na jednoho konzultanta, přičemž některé jsou klíčové a některé spíše doplňkové. V praxi však může nastat i taková situace, že má jediný konzultant otevřeno i více pozic (což některé agentury v rámci preference kvantity nad kvalitou upřednostňují). Je však jasné, že v takovém případě nemohou pracovníci agentury věnovat každé pozici a každému klientovi tolik času, kolik by bylo třeba a tudíž zcela zákonitě dochází ke snižování kvality poskytovaných služeb.

Jak uvádím v kapitole 4.3 o výběru personální agentury, je lepší, pokud dojde mezi konzultantem a klientem k navázání užšího vztahu. Vysoká kvalita a úspora času pro klienty je heslo, kterého se Personalisté.cz drží po celou dobu své existence. I proto agentura ustála nynější nepříznivou ekonomickou situaci a v době, kdy spousta jiných lokálních hráčů muselo trh opustit, svoji pozici a oprávněnost obhájila a naopak posílila. Navázání velmi úzkého vztahu se zadavateli mělo a má za cíl to, aby konzultant znal velice dobře prostředí, atmosféru a potřeby svých klientů. Zvyšuje se tak pravděpodobnost, že bude schopen vybírat vhodné kandidáty nejen z hlediska odbornosti, ale i tak, aby „zapadli“ do firemní kultury.

4.2 Interní a externí nábor

Interní nábor v rámci personální agentury prakticky neexistuje, budeme se tedy věnovat pouze části externí. Za nábor z externích zdrojů se dá považovat veškerá činnost personální agentury, která dodává kandidáty do různých typů společností. Z hlediska nabídky služeb náboru mají Personalisté.cz v portfoliu Recruitment a Executive search. Tyto dvě služby bývají uskutečňovány pomocí inzerce, náboru na školách, sociálních a profesních sítích a přes online databáze, případně jiné možnosti.

4.2.1 Recruitment

Recruitment jako nejpoužívanější metoda získávání zaměstnanců má v personálních agenturách ještě obvykle název permanent placement. Konzultanti tedy hledají pro své klienty pozice na plný úvazek. Standardní postup této personální agentury strukturou vychází z osvědčených postupů, které jsou uvedeny v kapitole 1.1.1, a jsou následující (Nabídka služeb – viz příloha):

1. specifikace pozice
2. volba inzerce a inzertních kanálů
3. sběr životopisů a jejich třídění na základě kritérií
4. pozvání vhodných kandidátů k pohovoru a odmítnutí nevyhovujících profilů
5. pohovory
6. zaslání vhodných kandidátů klientovi a zamítnutí nevyhovujících
7. komunikace s klientem ohledně kandidátů a plánování schůzek
8. uzavření výběrového řízení, stažení inzerce, případně prezentace nabídky
9. poděkování všem zúčastněným a zhodnocení služby s klientem

10. komunikace s kandidátem po dobu zkušební doby
11. vystavení faktury za služby

Obecná struktura, nicméně každý klient má svá specifika, tudíž se zmíněné kroky různě modifikují. Také agentury mohou upřednostňovat odlišné postupy z hlediska komunikace s kandidáty, způsobu plateb, nabídnutých garancí a podobně. Na místě je třeba zmínit, že výběrová řízení mohou trvat různě dlouho. Někdy může dojít dokonce k tomu, že se v některé fázi zjistí, že žádný kandidát nevyhovuje a celý proces se musí třeba i několikrát zopakovat. Stát se může i to, že agenturou doporučený kandidát odejde z firmy ještě ve zkušební době. V takových případech se většinou hledá náhrada. Zaměstnavatel se může v tento okamžik rozhodnou k jinému způsobu řešení – pak přichází v úvodu například headhunting. Stává se tak tehdy, když se pomocí recruitmentu se zjistí, že vhodní kandidáti nejsou volní na trhu práce a bude se muset přistoupit k jejich aktivnímu vyhledání.

4.2.2 Headhunting

Headhunting neboli přímé oslovení kandidátů je doménou personálních agentur a v posledních letech je velmi oblíbený. Jako personální agentura zaměřená na tuto službu mají Personalisté.cz vypracovaný postup, který zahrnuje následující činnosti (Nabídka služeb – viz příloha):

Definice profilu
Seznam konkurenčních firem
Research – vyhledávání kandidátů
Kontaktování a předvýběr kandidátů
Osobní pohovor
Prezentace kandidátů
Komunikace s klientem a zpětná vazba

Pokud se firma rozhodne, že k přímému oslovování kandidátů přistoupí, musí s konzultantem velmi dobře danou pozici vyspecifikovat. Poté je potřeba pečlivé práce researchera, který vyhledá všechny firmy v rámci regionu, kde by mohli takoví kandidáti pracovat. Tyto firmy důkladně prověří a sestaví tak zvaný long list, který obsahuje údaje o vybraných firmách. Standardní long list zahrnuje cca 30 firem, ale počet se samozřejmě může lišit v závislosti na regionu, oboru podnikání a podobně.

Tento seznam musí být schválen firmou, tak aby se nepřekročili off limits, což jsou hranice, kde se nemůže lovit a má je jak firma, tak i externí dodavatel. Ze strany zadavatele to mohou být dodavatelé, zákazníci či jinak spolupracující subjekty. Ze strany dodavatele služby – tedy personální agentury - pak jiní klienti, se kterými má uzavřenou smlouvu. Po schválení long listu je na řadě tvorba tak zvaného short listu, který již obsahuje jmenný seznam potenciálních uchazečů. Jak sestavit short list s konkrétními kontakty, je již „výrobní tajemství" dodavatelů této služby. Princip však zůstává stejný jako u long listu – využití internetu, databází, Linkedinu a dalších nástrojů. Jmenný seznam vhodných kandidátů opět podléhá schválení klientem, aby nedošlo k oslovení někoho, koho by neradi oslovovali.

Poslední fází je finální oslovení kandidátů, které probíhá obvykle nejdříve telefonicky. Každý headhunter má nějakou svoji formulaci, kterou se uvede a pomocí níž vzbudí uchazečovu zvědavost, díky níž se kandidát uvolí k osobnímu setkání. Na takové schůzce, která probíhá obvykle v neutrálním prostředí (většinou v nějaké kavárně), představí headhunter pracovní nabídku a společnost, kterou zastupuje a oslovený kandidát se rozmyslí, zda má zájem se o pozici ucházet. Pohovorová část může být u této metody často dosti nestandardní. Musíme brát v potaz, že kandidát aktivně nereagoval na nabídku firmy, takže otázky typu: co Vás vede ke změně a podobně, nejsou namístě. Při volbě souslednosti záleží na atmosféře, na přístupu kandidáta a dalších aspektech, které musí headhunter vycítit. Špatně zvolený postup může přinést hned v počátku „ztrátu" zájmu ze strany kandidáta.

4.2.3 Spolupráce se školami

Spolupráce se školami a univerzitami probíhá v personální agentuře velmi omezeně. Přestože práce s absolventy a jejich nábor je klíčový, nemají personální agentury tolik možností ani prostoru, jak tuto cílovou skupinu oslovit. Většina agentur se snaží vytvořit si pool absolventů, ale je to spíše kontraproduktivní, zejména kvůli relativně velké heterogenitě klientů a obsazovaných pozic. Většinou se tedy přistupuje k inzerci na stránkách a nástěnkách univerzit. Personalisté.cz se snažili o několik náborových kampaní zaměřených na absolventy vysokých škol technického směru. Příkladem kampaně je nabídka komplexního oslovení absolventů pro firmy včetně propagace na veletrhu, inzerce na všech webových portálech a komplexního náborového procesu.

Tato služba se však nesetkala s úspěchem. Inzerce na všech technických fakultách v ČR přinesla odezvu v řádu jednotek reakcí (zápis z porady 7.9.2011 Strategie náboru na VŠ).

4.2.4 Online databáze, sociální sítě a online recruitment

Personalisté.cz stejně jako spousta dalších agentur využívá předplacené kredity na téměř neomezený počet životopisů na portálu jobs.cz, přičemž ze statistiky roku 2011 a 2012 by se dalo říci, že se dalo nalézt více kandidátů v těchto databázích, než kolik jich například zareagovalo na inzerci. Z hlediska využití databází je velmi výhodné pokud to portál nabízí zkusit testovací verzi, kde si člověk může ověřit, jaké typy lidí v databázi uvidí. Prakticky to poté funguje tak, že náborář prochází databázi životopisů, kde může klíčovat dle různých kritérií, jako například region, profese, jazyková vybavenost, plat a podobně. Pokud nalezne vyhovující životopis, odkryje za poplatek kontaktní údaje a dotyčného člověka osloví s danou pracovní nabídkou. Nicméně ne vždy, když člověk odkryje kontakt na uchazeče, to musí dopadnout úspěšně. Nejčastější důvody neúspěchu jsou následující (diskuse v rámci workshopu HR kavárny 23.5 2013):

1. kandidáta již oslovila pro pozici jiná agentura
2. kandidát již sám na výběrové řízení zareagoval
3. kandidát nemá o společnost zájem
4. kandidát nebo firma nesplňují některá z kritérií

4.2.5 Další možnosti

Výše zmíněné metody získávání pracovníků přestávají být účinné – zejména již dnes zprofanovaný recruitment. Proto je potřeba se zamýšlet nad novými možnostmi, což však není jednoduchý úkol. Ne každá společnost je schopná inovativních přístupů a kreativních řešení. Navíc, pokud chce být personální agentura na trhu dlouhodobě „aktivním hráčem“, musí neustále udržovat určitý pool kandidátů. To proto, aby mohla využít svoji databázi operativně přesně v tom okamžiku, kdy se objeví ze strany zadavatelů nová pozice.

4.3 Techniky výběru

4.3.1 Preselekce a biodata

Preselekce je jednou ze služeb, kterou některé personální agentury nabízejí jako samostatnou službu, což je to mj. i případ Personalistů.cz, kteří právě na této službě de facto začínali svoje fungování. Jedná se o nízkonákladovou službu, kdy agentura „dostane“ od klienta pozici, naformuluje znění inzerátu a využije všechny své inzertní kanály a stávající databázi pro jeho rozšíření. Po určité době vytřídí z došlých reakcí uchazeče dle kritérií na vhodné, nevhodné a uchazeče nazvané „X“. Posledně zmiňovaná skupina uchazečů sice nesplňuje úplně všechna kritéria, přesto by se z nich mohli rekrutovat potenciálně zajímaví. (interní směrnice Proces ISP 201-001) Službu preselekce využívají převážně menší a střední společnosti, které nemají personální oddělení a šetří tím čas managementu případně majitelů. Nejčastěji se pomocí předvýběru hledají pozice, na které se očekávají desítky až stovky reakcí. Příkladem je třeba pozice asistentek, obchodních zástupců a podobně. Nejčastěji zadá personální agentura inzerát – například na jobs.cz. Pro firmu je toto zacílení velmi zajímavé, jelikož v případě jejich jednorázového využití by je totiž vyšlo neúměrně draho. Biodata se v této agentuře vyloženě nevyužívají.

4.3.2 Přijímací pohovor

Přijímací pohovor probíhá ve většině personálních agentur v podstatě velmi obdobně a svojí strukturou je srovnatelný s přijímacím pohovorem mnohých společností. Pokud tedy konzultant mezi všemi došlými životopisy vytipuje vhodné kandidáty, pozve je k osobnímu pohovoru, který je veden podle předem stanovaných pravidel a postupů. Nejprve proběhne představení personální agentury, následuje vlastní pohovor a na závěr konzultant představí společnost nebo společnosti, které zastupuje a konkrétní pozici, na kterou kandidát reagoval. V průběhu pohovoru se může stát, že konzultant přijde na to, že se kandidát hodí na více pozic, se kterými je možné ho rovněž seznámit. Každý konzultant má svůj vlastní styl, kterým pohovory vede. Někteří si připravují ještě před vlastním pohovorem stěžejní dotazy, které nejvíce zajímají klienta a podle nich následně směřují celou diskusi. Někteří naopak dávají přednost improvizaci a každý pohovor je tím pádem úplně unikátní. Existují rovněž personální agentury, jejichž konzultanti mají připraven arch s typizovanými dotazy, které pokládají všem kandidátů.

Personalisté.cz se chtějí odlišit tím, že se každý konzultant specializuje na určitou oblast, jejíž terminologii velmi dobře ovládá a tudíž je schopen zvládnout na vysoké úrovni pohovor i v technické rovině. (interní směrnice Vize Personalistů). Součástí pohovoru bývá i rozmluva v cizím jazyce, převážně v angličtině nebo v němčině – v závislosti na zadání klienta. Pokud konzultant při pohovoru zjistí, že kandidát na danou pozici nesplňuje některé z důležitých kritérií, může mu tento fakt již na místě sdělit. Mnohdy se v průběhu pohovoru přistoupí i k tak zvané edukaci kandidátů – zejména u absolventů. Konzultant se jim snaží poradit a pomoci s tím, jak obecně zvládnout pohovor, což je i jedna z bezplatných služeb, kterou agentura nabízí (www.personaliste.cz).

4.3.3 Strukturovaný přijímací pohovor

Strukturovaný pohovor se v personální agentuře Personalisté.cz nevyužíval, nicméně ze zkušeností nově příchozích kolegů z jiných agentur usuzuji, že jiné společnosti na českém personálním trhu tuto techniku využívají.

4.3.4 Assessment center

Personalisté.cz nepatří k velkým personálním agenturám, tudíž assesment center cíleně firma nenabízela. Jednak nebyl v týmu nikdo, kdo by byl na tuto techniku odborník a nebyla ani snaha tuto službu zařadit do portfolia.

4.3.5 Psychologické, psychodiagnostické a jiné testování

Personální agentury mají většinou připravené sady testů, které „prodávají“jako doplňkovou službu k recruitment (pokud ji některý z klientů vyžaduje). Jejich vyhodnocení provádí odborník. Na tuto službu se Personalisté.cz nezaměřují, nicméně v týmu působí vystudovaný psycholog, který je v případě potřeby schopen testy vyhodnotit. Agentura rovněž disponuje ověřenými kontakty na spřátelené subjekty specializující se právě na diagnostiku. V případě potřeby se tak může na některou ze společností obrátit.

4.3.6 Projekty, případové studie

V personální agentuře je zadávání projektů nebo případových studií směrem k uchazečům velmi výjimečné. Nemusela by to být rozhodně špatná metoda výběru.

Zřejmě by však dokázala odradit nejednoho potencionálního kandidáta ještě před tím, než by se setkal s konkrétním zaměstnavatelem. Ochota věnovat delší čas zpracování zadané studie by se tak nemusela setkat případným zájmem kandidátů. Personalisté.cz usoudili, že ještě nemají takové renomé, aby si toto mohli dovolit, aniž by tím přišli o řadu kandidátů.

4.3.7 Modelové situace

Modelové situace se v této agentuře vůbec nepoužívají. V rámci pohovorů se většina konzultantů snaží zařadit otázky, které mají zčásti přiblížit určitou situaci, a kandidát má popsat, jak by se zachoval. Přesto je tento způsob dotazování pouze vzdálené přiblížení se této metodě.

4.3.8 Reference

Personální agentury coby zprostředkovatelé jsou často firmami žádány, aby prověřily předkládané reference uchazečů. Mnohdy to bývá i nedílnou součástí recruitmentu. Personalisté.cz uvádějí ověřování referencí jako standardní součást nabídkového portfolia svých služeb (Nabídka služeb).

4.3.9 Grafologie

Grafologie jako metoda výběru nebyla ve společnosti Personalisté.cz využívána. Jednak zde nebyl nikdo, kdo byl schopen tuto složitou techniku ovládat a ani o ni nebyl z řad klientů zájem.

4.3.10 Evaluace

Ačkoliv je evaluace důležitá pro další posun a vývoj náboru, personální agentura Persoanlisté.cz evaluaci doposud neprovádí. Většinou se jedná pouze o supervize a spoléhá se na kladné či záporné odezvy od kandidátů. Samozřejmostí je statistika, z jakých zdrojů kandidáti pocházejí, ale to se za evaluaci považovat nedá.

5. Optimalizace náboru ve společnosti XY

5.1 Představení společnosti

Holding XY tvoří tři samostatné společnosti, přičemž hlavní činností je výroba farmaceutických a kosmetických látek. Přes veškeré snahy jiných nadnárodních korporací o akvizici, je firma stále ryze česká a nemá ani žádné zahraniční pobočky. Na českém trhu firma úspěšně funguje již více než dvacet let. V posledních pěti letech však zažívá obrovský rozmach, který s sebou přinesl nutnost postavit nové výrobní a výzkumné objekty. Společně s narůstajícími kapacitami, se rodí i nové projekty, na jejichž realizaci je však potřeba stále více pracovníků. V roce 2010 zaměstnávala firma 150 lidí, v závěru roku 2013 se jejich počet téměř zdvojnásobil a ustálil na čísle 270. Za posledních 24 měsíců tak čelí personální oddělení úsek zvýšenému tlaku právě na nábor nových zaměstnanců. Největší poptávka je po odbornících do oddělení zabývajících se výzkumem a vývojem. Oproti jiným zaměstnavatelům v kraji má holding svoje specifika, a to zejména z hlediska rozvrstvení pracovníků. Ačkoliv se jedná o výrobní společnost, více než 40 % lidí pracuje ve výzkumu a vývoji. Právě tyto obory jsou pomyslnými hnacími motory této dobře fungující výrobní společnosti. Firma se snaží diverzifikovat oblasti svých zájmů. Na počátku roku 2014 funguje v rámci výzkumu zhruba dvacet oddělení, která se zaměřují na odlišné výzkumné činnosti. Společnost tak zaměstnává odborníky se zaměřením na biologii, chemii, fyziku, ale také na farmacii, lékařství, technologii, textilní materiály a další. Tím, že zhruba polovina lidí pracuje ve výzkumu a vývoji, mnohonásobně počet THP pracovníků převažuje nad dělnickými pracovníky. Z tohoto pohledu nepatří firma k úplně typickým z hlediska rozložení jednotlivých profesí mezi výrobními společnostmi, kde mají dělnické profese obvykle nejvyšší procentní zastoupení. Abychom pochopili, s jakými podmínkami se musí personalisté při náboru vypořádat, je potřebě zmínit i umístění holdingu v rámci regionu. Z tohoto pohledu nemá dané odvětví v lokalitě příliš velkou podporu. Historicky se v regionu vyskytovaly především firmy z oblasti textilní výroby, strojírenství a v posledních letech také automotive. Umístění holdingu na maloměstě nenahrává ani optimálnímu zázemí v podobě odborných středních a vysokých škol. V celém kraji je pouze jedna univerzita, která potenciálně zajišťuje příliv nových

absolventů. Expandující holding se tak nemůže spoléhat na pracovní poptávku pouze v regionu, ale snaží se přilákat pracovníky z celé republiky. Společnost má svoje renomé vybudováno zejména mezi odběrateli a nikoliv mezi širokou veřejností. Primárně totiž neprodává finální produkty, ale suroviny pro další využití ve farmaceutickém a kosmetickém průmyslu, se specializací na zahraniční trhy. Obchod je zastřešen sítí distributorů, tudíž ani marketing a reklama směrem do České republiky není využívaným nástrojem propagace. Mezi odborníky má již holding jisté jméno a dalo by se říci, že se zařadil mezi firmy, o kterých se píše jako o budoucích lídrech trhu s novými technologiemi v oblasti farmacie (webové stránky holdingu).

5.2 Získávání a výběr zaměstnanců v holdingu

Náborová činnost holdingu byla dlouhou dobu záležitostí jednotlivých vedoucích a nebyla příliš koordinovaná. Z hlediska nástrojů náboru nebylo kromě inzerce k dispozici téměř nic jiného. Postupně se však vedení společnosti rozhodlo, že je potřeba se na oblast náboru zaměřit a tento proces zefektivnit. Pracovní pozice lze v holdingu rozdělit na výzkumné, odborné nevýzkumné, technické a administrativní. Zhruba 30 % pozic je určeno pro středoškolsky vzdělané pracovníky a u 70 % pozic se počítá se zaměstnanci s vysokoškolským titulem druhého stupně (webové stránky holdingu). V tomto ohledu je holding velmi specifický. Tlak na odbornost – a to zejména ve výzkumných odděleních – je obrovský a neustálé vědecké pokroky tlačí zaměstnance k permanentnímu vzdělávání, k potřebě nabídnout na konkrétní pozice i vyšší stupeň vzdělání. Ruku v ruce s tímto kritériem jde rovněž znalost anglického jazyka, která je na většinu obsazovaných pozic požadována. Tyto standardy, na kterých holding trvá, jsou mnohdy regionálně nenaplnitelné. Náborové aktivity se tak musí rozšířit i za hranice kraje.

Popis procesu náboru v holdingu dle interní směrnice:

Na základě investičního záměru společnosti a personálních potřeb společnosti se sestaví personální plán, který schvaluje generální ředitel. V souladu s platným personálním plánem a požadavky na obsazení konkrétních funkcí je následně ve firmě prováděn nábor (inzerce, webové stránky, úřad práce ad.). Uchazeči poté vyplní „Dotazník“ nebo zašlou strukturovaný životopis. Získané dotazníky a strukturované životopisy uchazečů jsou evidovány v databázi, odkud jsou personalistou vybráni nejvhodnější uchazeči.

S těmito uchazeči je veden pohovor za účasti personalisty a odpovědné osoby ze střediska, pro které se uchazeč vybírá. Při pohovoru jsou zjištěny a upřesněny kvalifikační předpoklady uchazeče pro výkon funkce – pozice. Následně je ze strany zaměstnavatele blíže specifikována konkrétní nabídka. Pohovor je ukončen stanovením termínu k vyjádření se k nabídce zúčastněných stran. V případě dohody o nástupu uchazeče na nabízenou volnou pozici se vypracuje pracovní smlouva, která se předává ke schválení generálnímu řediteli (interní směrnice Vznik, změny, zánik PP).

5.3 Optimalizace náborových činností

Náborové aktivity se od počátku fungování holdingu omezovaly pouze na inzerci, správu databáze stávajících uchazečů a občasnou spolupráci s personálními agenturami. Interní nábor byl veskrze nahodilý, v důsledku velkého množství nových pracovních míst se nezohledňovaly ani návraty z mateřských a rodičovských dovolených. Samotná výběrová řízení pak probíhala formou rozhovoru s kandidátem a písemným testem z anglického jazyka u pozic, kde byla jazyková vybavenost vyžadována. Ve společnosti nikdy nefungovala pozice Specialisty náboru a nějakou dobu se nedařilo obsadit ani pozici Personálního ředitele. Nábor byl tak zcela logicky upozaděn. V holdingu je tedy velký prostor pro tvorbu nového konceptu. V rámci návrhů optimalizace budeme vycházet ze stávající kostry náboru, na kterou se budou nabalovat další činnosti.

5.3.1 Interní a externí nábor

Díky ustálené struktuře personální politiky v holdingu a podpoře náboru ze strany vedení společnosti, se může společnost zaměřit na interní nábor. Všichni zaměstnanci by tedy měli mít možnost přihlásit se do jakéhokoliv výběrového řízení, které holding vypíše. Pokud budou splňovat požadavky a současný vedoucí s jejich přesunem bude souhlasit, budou v rámci motivace a kariérního postupu upřednostněni před externími kandidáty. Proces náboru z interních zdrojů by měl mít následující postup:

- rozeslání nabídky volného pracovního místa všem zaměstnancům holdingu
- vyvěšení inzerce na nástěnce
- sběr životopisů
- osobní pohovor
- rozhodnutí o přesunu

Pohovor by měl probíhat s vedoucím nového oddělení, do kterého se zaměstnanec hlásí a personalistou společnosti. Výhodou v tomto případě je, že vedoucí ví, jak daný člověk pracuje a co od něho může očekávat. Přesun zaměstnance by však měl být započat až poté, co je zajištěno volné místo, které díky přesunu vzniká a je zaškolen nový člověk. Společnost by také měla zohlednit zaměstnance vracející se z mateřské dovolené, na které v posledních letech nebyl brán příliš velký ohled. V této otázce se však holding v roce 2013 velmi realizoval a otevřel vlastní firemní školku, která může v budoucnu usnadnit návrat z rodičovských dovolených. Projekt předškolního vzdělávacího zařízení byl sice směřován spíše jako podpora regionu, nicméně velmi dobře může sloužit jako propagační prostředek i jako stabilizační prvek. Další možnou variantu vidím ve zkrácených úvazcích pro tyto zaměstnance a případně i využití home office u pozic, kde je to možné.

Externí nábor by podle vzoru personální agentury mohl zahrnovat recruitment, spolupráci se školami, online databáze a sociální sítě, doporučení a spolupráci personální agentury. Proces náboru a výběru by měl být řízen personálním oddělením za účasti příslušných vedoucích oddělení. Personalisté by měli vycházet ze znalostí trhu práce, z toho, zda jde o perspektivní nebo operativní potřebu a z toho, o jakou pracovní pozici se jedná (v neposlední řadě i kolik finančních prostředků může být vynaloženo na získání nového zaměstnance).

5.3.2 Recruitment

Recruitment v pojetí holdingu byla doposavad spíše nízkorozpočtová aktivita, která se opírala zejména o neplacené inzertní kanály. V minulosti již holding inzeroval na největším českém portále jobs.cz, ale kvůli specifickým pozicím a nepříliš atraktivní lokalitě nebyl ohlas tak velký, aby vyvážil finanční náklady na inzerci.
S ohledem na požadavek vedení ohledně minimalizace finančních prostředků vynakládaných za inzerci, je vhodné využít např. inzerce na neplacených portálech, profesních portálech nebo na úřadu práce. Z této obsáhlé databáze si nově některé servery inzerci stahují. Dále jsou vhodné bezplatné portály jako například unijobs.cz, ikariera.cz, atraktivniprace.cz a samozřejmě vlastní webové stránky společnosti. Obrovský potenciál může mít i inzerce na slovenských bezplatných portálech jako je inzercia.sk, pharmaregistr.sk a další.

V předchozích letech museli kandidáti při reakci na pozici v holdingu vyplnit dotazník a test z anglického jazyka, který byl dostupný online. Dotazník může být pro některé pozice zachován a test z angličtiny doporučují v rámci lepšího posouzení zahrnout do osobního pohovoru. Proces recruitmentu by mohl vycházet z předlohy struktur uvedených v teoretické části, kombinované s postupem personální agentury. Tedy takto:

1. schválení obsazování pracovního místa
2. tvorba inzerce a volba inzertních kanálů
3. sběr životopisů a jejich třídění na základě kritérií, zamítání nevyhovujících profilů
4. osobní pohovor a testování

5a. výběr nejlepšího kandidáta a zaslání pracovní nabídky (u nižších pozic)

5b. zadání úkolu třem nejlepším a následně výběr nejlepšího kandidáta a zaslání nabídky (u vyšších pozic)

6. dojednání podmínek nástupu
7. zamítnutí a poděkování zúčastněným kandidátům

5.3.3 Headhunting

Headhunting jako forma náborové metody je pohyb na velmi tenkém ledě. Vzhledem k tomu, že holding v regionu a potažmo ani v kraji nemá příliš konkurentů, kde by mohli být vhodní kandidáti, je tato metoda v poměru:náklady X čas/ respektive efektivita velmi nejistá. Ovšem v případě, že by se společnost rozhodla přímé oslovení vyzkoušet, může opět kopírovat postupy personální agentury. To znamená vytvořit si seznam firem, kde by potenciální kandidáti mohli být, pomocí kontaktů, profesních portálů a dalších nástrojů zjistit konkrétní jména a tyto kandidáty napřímo oslovit. Struktura oslovení by posléze mohla být postavena tak, že personalista nezmíní, z jaké společnosti volá, pouze se dotáže, zda by měl oslovený zájem o změnu práce. Při záporné odpovědi není potřeba pokračovat a firma tak může zůstat v utajení. Pokud by oslovený kandidát projevil zájem, je možnost sejít se s ním opět na neutrální půdě, kde až na závěr personalista představí firmu. Z hlediska dobrého jména společnosti a nákladů spojených s touto metodou bych však headhunting přenechala raději externímu dodavateli. U některých pozic by bylo v rámci úspor možné předpřipravit si například seznam možných firem pro oslovení, případně již konkrétních jmen. Na místě by v takovém případě bylo vyjednávání a s agenturou o výši slevy, jelikož si agentura obvykle účtuje již za tuto prvotní fázi – tedy za práci, kterou provádí researcher.

5.3.4 Spolupráce se školami

Holding má již několik let nastavenu spolupráci s Univerzitou Palackého v Olomouci, kde se aktivně podílí na několika projektech Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Jeden z projektů je realizován v podobě workshopu, přednášek a měsíční stáže studentů. Druhý projekt je zaměřen na edukační podporu studentů se zájmem o moderní farmaceutické a biomedicínské postupy založené na biotechnologických principech. Jeho cílem je inovovat studijní programy univerzity a umožnit tak studentům praktickou syntézu znalostí a pracovních postupů z oborů, které jsou obvykle při VŠ studiu pro většinu studentů nedostupné a v důsledku neznalosti konkrétních pracovních prostředí a jejich požadavků i dost vzdálené. Prakticky je projekt realizován formou 4 až 5 denních laboratorních workshopů koncipovaných ve dvou po sobě následujících cyklech, na které navazuje dvouměsíční stáž (webové stránky společnost).

Holding nabízí stáže pro absolventy, doktorandy, disertace a od letošního roku také Trainee programy.(webové stránky společnosti). Provázanost s náborem je však minimální. Bylo by tedy na místě zefektivnit nábor z těchto zdrojů, které mají pro firmu obrovský potenciál, a oblasti vhodně propojit. Spolupráce se středními a vysokými školami je jednou z metod, kterou holding označil jako jednu ze svých priori a intenzivně se jí hodlá věnovat i do budoucna, jelikož v ní vidí doposud nevyužitý potenciál. V roce 2013 bylo vytipováno několik kariérních veletrhů, na nichž společnost představila svoje vzdělávací programy (zápis z porady 22.3.2013) Tato aktivita vzbudila vlnu velmi pozitivních ohlasů a celý rok se dařilo plnit databázi absolventů. Jednou z možností posílení propagace směrem k absolventům je tedy posílení účasti společnosti na všech kariérních veletrzích, jejichž absolventi by potenciálně mohli odpovídat zaměření společnosti. Na veletrzích se společnost prezentuje ve stánku a to prostřednictvím materiálů anoncujících všechny aktuální studijní programy, které firma nabízí. V zájmu společnosti by tedy mělo být, aby se veletrhů účastnil také zástupce personálního oddělení, který by na místě mohl zodpovědět dotazy a propagovat volné pozice. Samozřejmostí by měla být podpora pomocí propagačních materiálů a letáků s nabídkou volných pracovních pozic.

Další z doposud nevyužívaných možností vidím v navázání bližších vztahů se studijními referentkami příslušných škol a případně i s konkrétními profesory. Kromě vyvěšování a upozorňování inzerovaných pracovních míst na vývěskách a webových portálech fakult, by se stali jakýmisi skauty našeho holdingu a mohly by upozorňovat studenty na nové pozice. Za zvážení by stálo uspořádat pro ně speciální den otevřených dveří, čímž by jejich povědomost o firmě výrazně narostla a směrem ke studentům by byli schopni podávat relevantní informace. Jedním z možných zdrojů kandidátů jsou i zmíněné Trainee programy, které by měly do budoucna sloužit jako líheň talentů. Dále i stáže, jejichž cílem je nabídnout studentům a absolventům různých přírodních a technických oborů, ze kterých se vytipují kandidáti na plánovaná pracovní místa.

Dalším projektem, který by mohl holding zvážit, je platforma konferencí pro doktorandy. Společnost disponuje vlastním přednáškovým sálem, získala již zkušenosti s pořádáním různých konferencí a workshopů pro středoškolské i vysokoškolské studenty. Na podobné aktivity je velmi dobře vybavena a díky získaným zkušenostem bez obtíží zvládne i produkčně zajistit organizaci jednotlivých akcí. Doktorandi přírodních oborů jsou velmi heterogenní skupinou, kterou je těžké plošně oslovit. V realizaci konferencí, vidím proto dobrou možnost pro setkávání odborníků z různých okruhů, pro budování spolupráce po dobu postgraduálního studia a rovněž pro navazování kontaktů s potencionálními pracovníky. Odvážnější vize by mohla obsahovat pořádání tradiční každoroční konference, vždy s předem stanoveným tématem a pozvanými hosty (včetně zahraničních např. z řad spolupracujících firem, odběratelů apod.). Po několika úspěšných ročnících by mohla regionální akce nabýt celorepublikového významu, čímž by se otevřel další zdroj nových uchazečů.

5.3.5 Online databáze, sociální sítě a online recruitment

V holdingu se v loňském roce investovalo do nejlevnějšího balíčku inzerce, který byl dostupný na jobs.cz. Několik kandidátů se již tímto způsobem podařilo oslovit, doposud z nich však žádný do firmy nenastoupil. S ohledem na zkušenosti personální agentury, by se mělo s tímto nástrojem začít aktivně pracovat. Sledování databází je totiž možností, jak předejít vynakládání provizí za kandidáty, které ze stejných zdrojů firmě nabídne personální agentura. Vlastní databáze je investice, která se ale do budoucna vrátí, zejména pokud se s ní efektivně pracuje.

Sociální sítě jako takové jsou budoucností náboru. Je tedy na místě začít aktivně vystupovat například na profesní síti Linkedin, kam je možnost vkládat články, případně odkazy a aktivně komunikovat s potenciálními kandidáty i partnery. Dalším vhodným nástrojem pro oslovení je Facebook. Reflektují na něho především mladí lidé. Holding spravuje existující profil na portálu Facebook. Na tento profil mohou být zařazeny i volné pozice, Ideální pro nábor, respektive práci personalisty, by bylo využití kombinace Facebook, Twitter, firemní stránky a Linkedin. Novou možnost nabízí i tak zvaný Foursquare, což je aplikace napojená na firemní stránky, která ukazuje polohu firmy a v okolí dostupné služby, atraktivity, sociální vybavenost, ale třeba i kulturní akce a podobně. Pomocí tohoto nástroje by se mohl lidem z jiných krajů představit region jako potenciální místo k životu, aby již ve chvíli, kdy zareagují na volnou pracovní pozici, měli představu, co region vlastně nabízí (Zápis z porady PEO 3.10.2013).

5.3.6 Další možnosti

Holding by mohl v rámci náborové kampaně zavést například motivační odměnu pro zaměstnance. Získal by ji ten, kdo by doporučil kandidáta na některou z anoncovaných pozic, jeho kandidát výběrové řízení vyhrál a přijal by od firmy pracovní nabídku. Díky finanční motivaci za doporučení zaměstnance by společnost mohla dále rozšiřovat svoji síť kontaktů a tím posilovat rozsáhlou databázi možných kandidátů.

5.4 Techniky výběru

5.4.1 Preselekce a biodata

Preselekce ve firmě probíhá na bázi třízení došlých životopisů a distribuce vhodných životopisů k rukám konkrétních vedoucí útvarů, kteří k sobě do týmu hledají nové spolupracovníky. Předvýběr byl v uplynulých letech doplněn ještě dotazníkem, který se zasílal k vyplnění všem vhodným uchazečům. Součástí výběrového řízení byl i online test anglického jazyka, který však nebylo možné online kontrolovat a kandidáti pouze mailem poslali výsledek. Pro zefektivnění předvýběru by měl být prvotním filtrem personalista, který protřídí životopisy a pouze ty vhodné zašle konkrétnímu jdoucímu oddělení (úseku), který si posléze ze zaslané nabídky životopisů vybere uchazeče k osobnímu pohovoru. Z tohoto pohledu je zajímavý agenturní přístup telefonického prescreeningu, zejména u kandidátů, v jejichž životopise jsou určité nejasnosti. Jako vhodnější shledávám realizaci jazykových testů coby součást osobního pohovoru.

5.4.2 Přijímací pohovor

Obecně by se dalo říci, že u nižších pozic stačí jeden přijímací pohovor. Přítomen by u něho měl být personalista/náborář a budoucí nadřízený. Pokud se jedná o pozice středního managementu a specialisty, může být v první fázi přítomen pouze personalista a teprve v následujícím kole někdo další z managementu. U vysokých manažerských pozic nebývají neobvyklá ani tři kola pohovorů. Úvodní dva jsou realizována stejně jako v předchozím případě, tak zvaného finálového kola se již účastní i vedení společnosti.

Osobní pohovor v rámci holdingu by měl mít 2 až 3 kola. Prvním kolem je míněno již anoncovaná selekce uchazečů – tedy bez jejich osobní účasti. Do 2. kola přijímacího řízení, které probíhá v sídle firmy, by mělo být pozváno několik vybraných uchazečů. Kandidátům je představena společnost a pracovní podmínky, absolvují zkrácený test z angličtiny a je veden výběrový pohovor o uplatnění ve společnosti, u kterého je přítomen personalista a potenciální přímý nadřízený. Součástí přijímacího řízení mohou být také odborné či osobnostní testy. Standardní doba uzavření 2. kola výběrového řízení by neměla přesáhnout 14 dnů od konání pohovoru (interní směrnice Vznik, změny, zánik PP).

Ve 3. kole přijímacího řízení se uchazeč podrobněji seznámí s podmínkami zaměstnání a s pracovištěm. Svou formou může být podobné kolu předcházejícímu. Struktura pohovoru se odvíjí od typu pozice a počtu uchazečů – potencionálních finalistů. O přijetí uchazeče rozhoduje vedoucí útvaru, kam má být uchazeč zařazen. Po oboustranném odsouhlasení nabídky již obvykle nic nebrání podepsání pracovní smlouvy.

5.4.3 Assessment centra

V rámci společnosti XY se k assesment center v minulosti příliš nepřistupovalo, většinou nebylo potřeba. V roce 2013 se však několik AC uskutečnilo. Převážně se jednalo o velice specifické pozice - jako například pedagog dětské skupiny, která při společnosti vznikala, anebo ředitel tohoto zařízení. Ani do budoucna není příliš pravděpodobné, že se firma bude snažit tuto metodu více zařadit do standardů práce personálního oddělení. Důvodem je především její velká náročná na čas i na kvalifikaci specialisty. To však neznamená, že by se nemohly realizovat skupinové pohovory, které budou mít prvky assesment centra. Budou se však skládat pouze z představení společnosti, jazykového či jiného testování a z osobního pohovoru. Tento model lze využít při nižších pozicích, časová úspora je přitom značná. Standardní pohovor trvá zhruba půl hodiny až hodinu. Když pozveme jednotlivě deset kandidátů, celkový čas, který s kandidáty trávíme, bude čítat neuvěřitelných deset hodin. Pokud uspořádáme skupinový pohovor, zkrátí se tento proces na dvě až tři hodiny.

Aby se co nejvíce eliminovalo riziko špatné volby kandidáta, bylo by u nich vhodné (zejména u těch, kteří již nějakou pracovní zkušenost mají), ověřovat reference u předchozích zaměstnavatelů. Ne pokaždé to však situace dovolí. V ideálním případě by se mělo ověřit rovnou několik referencí, aby se co nejvíce eliminovalo zkreslení. Společnost by po zkušenostech kdy zjistila, že kandidáti se sice velmi dobře prezentovali na pohovoru, posléze však nebyli schopni efektivně pracovat, měla využít tuto oblíbenou agenturní techniku. Tato praxí odhalená skutečnost by mohl napomoci vytvoření speciální náborové laboratoře. Jejím úkolem by bylo jakési testování kandidátů, při kterém by prokazovali svoje dovednosti při konkrétních situacích - například navažování nebo ředění roztoků, pipetování a tak podobě.

5.4.4 Psychologické, psychodiagnostické a jiné testování

Společnost XY koupila v minulosti několik sad různých psychologických a psychodiagnostických testů, které dle potřeby využívá. K testům se většinou přistupuje v případě, že není jasno mezi několika uchazeči. Zařazovány bývají obvykle až do třetího kola pohovorů. Testy jsou vždy nedílnou součástí výběrových řízení na pozice středního a top managementu. Z odborného hlediska by mohl existovat standardizovaný test například pro pozice laborantů. K této úvaze mě vede fakt, že jsou tyto pozice v našem holdingu velice často obsazovány. Osvědčili-li by se specializované testy v jedné z odborných oblastí, dalo by se na ně přistoupit i pro jiná oddělení. V takovém případně by si - samozřejmě v závislosti na pozici - mohl speciální test vytvořit sám vedoucí oddělení, čímž by si ověřil odborné znalosti kandidátů pro danou oblasti.

5.4.5 Projekty, případové studie

Před osobním pohovorem u specializovaných pozic by bylo vhodné zadat zájemcům případovou studii či zpracování určitého projektu. Například u pozice vědeckého pracovníka může zadaný úkol zahrnovat načrtnutí určitého výzkumného problému a jeho postup řešení. U pozice konstruktér například zadání konstrukčního zpracování součástky. Jako žádoucí se u administrativních pozic jeví rovněž ověřování znalostí práce na PC. V takovém případě zadáme zpracování úkolů ve Wordu, případně Excelu. U pozic laborantů by bylo časově nejefektivnější sestavit obecný test, který by obsahoval chemické vzorce a příklady na navážení roztoků aj. Vzhledem k tomu, že má holding zkušenosti s kandidáty, kteří se velmi dobře dokázali prezentovat u pohovoru, avšak nebyli schopni pracovat v laboratoři – to znamená, měli spíše teoretické nežli praktické dovednosti, mohlo by se uvažovat o zahrnutí modelových situací odehrávajících se v konkrétní laboratoři. S ohledem na přísné utajení většiny výzkumných činností v holdingu, by se musela zmíněná laboratoř či provizorní místnost nacházet mimo hlavní výzkumný areál (zápis z porady PEO 16.4.2013).

5.4.6 Modelové situace

Společnost XY je z hlediska modelových situací omezena tím, že nemůže kandidáty pustit do všech svých výrobních a výzkumných prostor. Na mnoha pracovištích se dodržuje striktní utajení a jednalo by se tedy o ohrožení tolik ceněného firemního know-how (Organizační řád holdingu).

5.4.7 Reference

Reference – coby metody náboru – měly být standardní součástí každého výběrového řízení. Díky skutečnosti, že společnost funguje v malém městě, dokáží se mnozí vedoucí oddělení případné reference o svých budoucích podřízených často obstarat sami. U přijímaných absolventů do výzkumné části je velmi pravděpodobné, že je zná někdo ze školy nebo oboru, na koho se o referenci sami obrátí. U ostatních pozic by kandidáti měli vždy být požádání o dodání několika kontaktů na referující osoby. Společnost by však měla být při zjišťování referencí velmi opatrná a přihlížet k nim s velkou obezřetností (Směrnice Vznik, změny, zánik).

5.4.8 Evaluace

Metodu evaluace procesu náboru hodlá holding zařadit do personálních procesů již v letošním roce – tedy v roce 2014. Vede ho k tomu snaha odhalit chyby a nalézt nejefektivnější způsoby pro získávání a výběru zaměstnanců, kterých bude s největší pravděpodobností masivně přibývat i v nejbližších letech.

5.5 HR Marketing

HR marketing je v holdingu pole neorané, tudíž může společnost z hlediska náboru využít mnohé možnosti, které se jí nabízejí. Prvotně by se mělo zapracovat na komunikaci s kandidáty v rámci výběrových řízení – zrychlení samotného procesu výběrového řízení Cílem by mělo být výběrové řízení, které je vždy jedinečné a je prioritou toho daného vedoucího, čímž by se zpružnila komunikace směrem ke kandidátům. Samotné výběrové řízení by mělo mít určitou formu, která kandidáta nadchne natolik, aby si řekl: „tohle je firma, kde bych chtěl pracovat“ a prožitek takto nabytý bude šířit dál mezi své známé a kolegy. Z tohoto pohledu existuje v současné době prezentace holdingu jako takového, kterou je možno při pohovorech využít (PowerPoint prezentace MRKT oddělení). Pro posílení pozitivních vjemů a navození pocitu jedinečnosti je vhodné akcentovat nikoliv bezvýznamné benefity, které holding nabízí jako například stabilizační byty, firemní školka nebo pružná pracovní doba. A dále dostatečně srozumitelně a dobře prezentovat konkrétní pracovní místo. Ve správně vedeném výběrovém řízení by měl dostat prostor také kandidát na svoje dotazy a případnou zpětnou vazbu ke sdělenému.

Holding by měl investovat i do inzerce a propagace pozic jak na internetu, tak v rámci tisku. Jelikož je společnost velmi dobře technologicky vybavena, mohly by probíhat i dny otevřených dveří nejen pro absolventy, ale i pro doktorandy, kteří jsou optimální cílovou skupinou pro nábor. Další možností k oslovení jsou dny otevřených dveří pro studenty a absolventy spojené s prohlídkou firmy, možnosti vyzkoušet si některá zařízení. Akcentování možnosti firemního bydlení pro mladé s dalšími bonusy, to všechno by mohlo mít adekvátní efekt na růst zájmu uchazečů o práci v našem holdingu (webové stránky holdingu).

5.6 Využití personálních agentur

Holding ve své historii nahodile komunikoval s různými personálními agenturami, kterým se čas od času podařilo umístit kandidáty na různorodé pozice. S příchodem náborového specialisty by však role personálních agentur měla být spíše doplňková. Do budoucna by měla společnost vytipovat dvě až tři personální agentury, se kterými naváže úzkou spolupráci zejména ohledně pozic kandidátů s praxí, které je velmi těžké pro tento region získat. Dobrá personální agentura by měla především šetřit čas. Z tohoto pohledu je potřeba, aby agentury velmi dobře znaly charakter společnosti, kriteria výběru, atmosféru a požadavky konkrétního týmu. Při rozhodování, jakou agentury či agentury oslovit, je potřeba kalkulovat s požadavkem získávat kandidáty také z jiných částí republiky a získávání kandidátů pomocí přímého oslovení. Přímé oslovení u konkurenčních firem z regionu totiž není příliš dobře proveditelné a z pozice dobrého jména v regionu bude lepší přenechat tuto roli na zprostředkovateli. Přestože snaha o aplikaci metod přímého oslovení by byla velmi žádoucí, riziko je příliš vysoké. Navíc v rámci širšího regionu by se dalo tuto metodu zkoušet pouze u neodborných pozic, jelikož firma s obdobným charakterem výroby a výzkumu v blízkosti není.

6. Ekonomická stránka náboru

Kapitola má za cíl nastínit finanční stránku náboru v případě, že firma řeší nábor vlastními silami a porovnat ho s finanční náročností personální agentury.

6.1 Kdy se vyplatí využít externího dodavatele

Jak bylo zmíněno v bodu 4.5, využití personální agentury je finančně relativně náročné. Pokud se podíváme na statistiku průměrných platů (viz příloha) v České republice a budeme vycházet z toho, že využíváme agentury, které se řadí mezi ty, jež si účtují trojnásobek platu, můžeme zjistit, kolik nás vyjde nábor s jejich pomocí. Níže jsou uvedené typové pozice, které personální agentury mohou obsazovat a údaj kolik by si za jejich obsazení účtovaly (v korunách, bez DPH).

Vybrané typové pozice	Průměrný plat (medián)	Provize agentury	
		Recruitment	Executive search
Řídící pracovníci v oblasti financí	45 103	135 309	162 371
Řídící pracovníci v oblasti lidských zdrojů	44 735	134 205	161 046
Ostatní řídící pracovníci správy podniku	41 690	125 070	150 084
Řídící pracovníci v obl. výzkumu a vývoje	37 826	113 478	136 174
Řídící pracovníci v průmyslové výrobě	48 592	145 776	174 931
Řídící pracovníci v oblasti ICT	65 169	195 507	234 608
Strojní inženýři	32 938	98 814	118 577
Inženýři elektrotechnici a energetici	36 914	110 742	132 890
Inženýři elektronici	31 405	94 215	113 058
Specialisté v oblasti účetnictví	30 724	92 172	110 606
Finanční analytici	32 511	97 533	117 040
Specialisté v oblasti personálního řízení	28 161	84 483	101 380
Systémoví analytici	34 475	103 425	124 110
Technici elektronici	25 082	75 246	90 295
Strojírenští technici	28 338	85 014	102 017
Technici v chemickém inženýrství	26 947	80 841	97 009
Obchodní zástupci	23 173	69 519	83 423
Nákupčí	22 269	66 807	80 168
Technici provozu ICT	31 227	93 681	112 417
Technici počítačových sítí a systémů	26 283	78 849	94 619
Všeobecní administrativní pracovníci	19 557	58 671	70 405
Pracovníci v dopravě a přepravě	28 702	86 106	103 327
Personální referenti	22 409	67 227	80 672
Stavební a provozní elektrikáři	24 215	72 645	87 174
Kvalitáři, testovači výrobků, laboranti	19 687	59 061	70 873

Pokud se tedy společnost rozhodne využít služeb personální agentury, musí zvážit náklady, které to s sebou přináší. Pokud společnost obsazuje jednu pozici ročně, musí počítat s náklady mezi padesáti až dvěma sty tisíci. To se může zdát relativně hodně, musíme však zvážit čas a finance, které bude věnovat náboru někdo ze společnosti. Pokud se náboru se bude věnovat některý z řídících pracovníků, jehož průměrná hodinová mzda činí 300 korun a stráví náborem například na pozici asistentky cca 20 hodin, vyrovnává se ceně za personální agenturu. Zde však musíme zvážit i náklady ušlé příležitosti, to znamená práci, kterou mohl pracovník v těch dvaceti hodinách udělat, kdyby se nezabýval náborem. Zde právě vzniká ona přidaná hodnota. Kvalitní personální agentura šetří čas, to znamená, že protřídí uchazeče, udělá množství pohovorů (mnohdy daleko více než by udělal sám řídící pracovník, jelikož to není jeho hlavní náplní práce) a nakonec pošle tři nejlepší kandidáty. Tito kandidáti jsou již prověřeni jazykově, osobnostně, řídící pracovník dostane veškeré informace, tudíž může věnovat náboru pouze nutný čas na osobní pohovor. U specializovanějších pozic se předpokládá, že nábor bude trvat dokonce i déle, proto se vychází vždy z konkrétního platu uchazeče, který většinou vypovídá o náročnosti vykonávané práce a je přímo úměrný náročnosti hledání takového pracovníka.

6.2 Finanční stav náboru ve společnostech

Náklady spojené s náborem se ve firmách různí. Jako ilustrační příklad uvedu náklady v holdingu XY (Finanční plán náboru holdingu XY pro rok 2014):

1. Inzerce a propagace

- webové stránky společnosti (bezplatné)
- ÚP neplacené internetové portály jako ikariera.cz, atraktivniprace.cz ad.(bezplatný)
- kontakty zaměstnanců, interní nábor (bezplatné)
- inzerce na stránkách vysokých škol (bezplatné)
- Facebook a Linkedin neplacená verze
- balíček 5 až 20 pozic **25 – 65 000,-** (webové stránky jobs.cz)
- balíček 50 až 500 kreditů na jobs.cz **990 – 30 000,-** (jobs.cz)
- budget na veletrhy **100 000,-** (registrace, letáky, cestovné, bannery)

Náklady na inzerci: 125 990 – 195 000,-

2. Pozice specialisty náboru

- superhrubá mzda: ročně **453 600,-** (při měsíční průměrné mzdě 28 161,- dle tabulky viz výše)

- náhrady stravy ročně **cca 10 000,-** (40 Kč za oběd)

Náklady na pracovníka: 463 600,-

Celkové náklady: 584 590 – 658 600,-

Jak jsem zmínila v teoretické části, každá firma má jinou strategii náboru a strukturu personálního oddělení. Můžeme vycházet ze základního rozdělení firem v kapitole 3:

Společnost obsazující 0–5 pozic ročně

Společnost obsazující 5–10 pozic ročně

Společnost obsazující více než 10 pozic ročně

Následující tabulka uvádí počet pozic, jež firma ročně obsazuje spolu s výpočtem provize agentuře a vedle toho porovnání nejnižší varianty nákladů za nábor vlastními silami. Tabulka tvoření pozice specialisty náboru. Medián všech výše uvedených průměrných platů je 28 161,-, což vezmeme jako částku průměrného platu za pracovníka.

Počet obsazovaných pozic ročně	**Provize agentuře**	**Vlastní nábor**
1 pozice	84 483	584 590
2 pozice	168 966	584 590
3 pozice	253 449	584 590
4 pozice	337 932	584 590
5 pozic	422 415	584 590
6 pozic	506 898	584 590
7 pozic	591 381	584 590
8 pozic	675 864	584 590
9 pozic	760 347	584 590
10 pozic	844 830	584 590

Bod zlomu přichází v tomto případě při obsazování sedmi pozic ročně, nicméně toto je pouze ilustrační příklad. Jelikož skladba a platy obsazovaných pozic ročně se velmi mění, mohou některé firmy být pod hranicí této zlomové částky. Například pokud bude společnost obsazovat pozice za nejnižší možnou provizi, což je 50 000,- (hranice agentury Personalisté.cz nebo Grafton), pak při deseti pozicích zaplatí 500 000, což stále nedosahuje nákladů interního náboru. Může však nastat i opačný případ, kdy firma obsazuje pozice s vyššími platy a poté bod zlomu nastane výrazně dříve. Další neznámou je pak čas náboráře věnovaný čistě náboru. Pokud je náborář plně vytížen pouze náborem, pak jeho mzdové náklady budou dosahovat výše uvedené částce, pokud však věnuje náboru například pouze 50 % svého pracovního času, budou celkové náklady na interní nábor 352 790, čemuž odpovídá obsazení již 4 pozic pomocí agentury. Z uvedeného tedy vyplývá, že každá společnost musí nejprve zanalyzovat plánovanou potřebu nových pracovníků a možné vytížení náboráře i případnými jinými činnostmi. Z této analýzy pak může vycházet při plánování vytvoření pozice specialisty náboru, či spolupráce s agenturou.

Závěr

Diplomová práce se zabývala současnými metodami a technikami získávání a výběru zaměstnanců, které se využívají na trhu práce potažmo v personální agentuře a jejich možným využitím v personální práci společností na českém trhu. Stěžejním cílem práce bylo navrhnout a optimalizovat metody a techniky náboru v konkrétní společnosti, za pomoci teoretických poznatků a analýzy procesu náborových aktivit v personální agentuře. V první části práce je shrnuto získávání a výběr zaměstnanců z pohledu nejen českých, ale i zahraničních autorů. Velký prostor je zde věnován metodě headhunting a recruitment. Mimo jiné je zde zařazen i personální marketing jako velmi podstatná část náboru a charakteristika prostředí českých firem a personálních agentur.

Druhá část je zaměřena na praktické využití metod a technik v prostředí personální agentury, které jsou následně spolu s teoretickými poznatky využity při tvorbě systému náboru v holdingu XY. Pomocí analýzy interních dokumentů je popsána jak personální agentura, tak stávající stav v holdingu. Důležitou roli však hraje v obou případech konkrétní zkušenost Pomocí interních materiálů a informací dostupných z webových stránek se na modelu vybrané personální agentury ukázalo, že jak personální agentura, tak personální oddělení společnosti mají v některých bodech společné charakteristiky a v některých postupech a cílech se naprosto liší. V obecné rovině lze říci, že struktura náboru je u obou subjektů podobná, ovšem využitelnost některých konkrétních metod je pro jednu nebo druhou stranu nepříliš efektivní, pokud je vůbec možná. Hlavním problémem, s nímž jsem se potýkala, byla dostupnost relevantních údajů o postupech náboru personální agentury. Je to jejich výrobní tajemství, a tudíž jej odmítají sdělovat. Nemohla jsem vycházet ani z odborné literatury, neboť personálním agenturám jako takovým není věnován takový prostor. Vycházela jsem zejména z odborných statí a článků.

V rámci práce byla nastíněna i finanční náročnost náborových aktivit jak u firmy, tak u personální agentury. Výsledné srovnání je ovšem velmi obtížné jelikož do procesu náboru vstupuje více faktorů. Nelze tedy úplně přesně říci, kdy by měla firma využít služeb personální agentury, přestože z finančního rozboru můžeme vidět body, kdy by firma měla zvažovat tuto variantu, případně variantu vlastního náboráře. Úspěch však nakonec stejně záleží především na lidech, kteří dokonale ovládají náborovou činnost.

Je-li toto oceněno i přiměřeně srovnatelnou finanční náročností, je jedno, zda nábor dělá externí či interní specialista. Důležité je v konečném důsledku setrvání zaměstnance na pozici pokud možno z dlouhodobého hlediska a jeho spokojenost. Jedině tak z toho profituje i celá firma. Spokojený zaměstnanec vytváří dobré klima, odvádí skvěle svojí práci a tím naplňuje strategii úspěšné firmy a naplnění podnikatelského záměru.

Literatura

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

2) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

3) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie & sociologie řízení.* 3. vyd. Praha: Managamet press, 2007. ISBN978-80-7261-169-0.

4) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Pubishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

5) BROWN, J. N. *The Complete Guide to Recruitment: A Step-by-step Approach to Selecting, Assessing and Hiring the Right People*, 1st ed.; Kogan Page Publishers: London, 2011. ISBN 978-0-7494-5974-1.

6) COMPTON, R.; MORRISSEY, W. J.; NANKERVIS, A. R.; MORRISSEY, B. *Effective Recruitment and Selection Practices*, 5th ed.; CCH Australia Limited: London, 2009. ISBN 978-1-92148-577-0.

7) DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*; Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

8) DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

9) GATEWOOD, R. D.; FEILD, H. S.; BARRICK, R. M. *Human Resource Selection*, 6th ed.; Cengage Learning: Mason 2008. ISBN 978-0-32420-728-6.

10) FRIEDRICH, H. *Umění získat práci, společníka, zaměstnance*. Praha: ČSOP, 1992. ISBN 80-900700-5-1.

11) HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, 1st ed.; Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

12) HORVÁTHOVÁ, P. *Talent Management*, 1st ed.; Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

13) HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

14) HUNT, S.T., *Hiring Success:The Art and Science of Staffing Assessment and Employee Selection.* 2nd edition. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 0787996939.

15) JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace.* Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-2474-337.

16) KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

17) KOLMAN, P., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy.* Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

18) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 978-80-247-0602-4.

19) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 978-80-7261-168-3.

20) KYRIÁNOVÁ, H.; GRUBER, J. *AC/DC Vyber si tým*, 1st ed.; Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 978-80-86851-29-X.

21) LUDLOW, R., Panton, F.: *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2.

22) MATĚJKA, M., VIDLÁŘ, P. *Jak poznat druhou stranu. Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

23) MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

24) PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

25) PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 1st ed.; Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

26) PRŮCHA, J.; VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*, 1st ed.; Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

27) ROBERTS, G. *Recruitment and Selection: A Competency Approach*, 1st ed.; CIPD Publishing: London, 1997. ISBN 978-0-85292-707-X.

28) SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*, 2nd ed.; Plzeň: ZČU Plzeň, 1999. ISBN 80-7082-508-1.

29) STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

30) STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-85 780-06-2.

31) TAYLOR, D.; FOX, G. *The Complete Recruitment and Selection Toolkit*; CIPD Publishing: London, 2000. ISBN 978-0-85292-869-6.

32) VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

33) WÁGNEROVÁ, I. A KOL. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

1) Singh, R. History of Recruitment: Part I, 2008. Ere.net. http://www.ere.net/2008/01/25/history-of-recruiting-part-i/ (accessed Sept 30, 2013).

2) Portál MPSV [online]. Cit. 4.3.2014. Dostupné z http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/par.

3) Asociace Poskytovatelů Personalních Služeb [online]. Cit. 4.3.2014. Dostupné z http://www.apps.cz/pool/files/mezirocni_srovnani_2007_2011.pdf

4) Zaměstnání prostřednictvím pracovní agentury. *Jak na peníze* [online]. Cit. 2.3.2014. Dostupné z http://www.jaknapenize.eu/zamestnani-prostrednictvim-pracovni-agentury.

5) Personální agentura Grafton [online]. Cit. 10.3.2014. Dostupné z www.grafton.cz.

6) Personální agentura Personalisté.cz [online]. Cit. 4.3.2013. Dostupné z www.personaliste.cz.

Odborné časopisy

1) Bělousov, B. Jak zefektivnit práci personální agentury?. HRM 2013, 2013 (3), 44–45.

2) Dlouhý, M. Trend: video v náboru. HRM 2013, 2013 (5), 45.

3) Hekelová, Z. Moderní spolupráce s personálními agenturami. HRM 2013, 2013 (5), 42–44.

4) Kazdová, A. "Lovci hlav" v digitální éře. HRM 2013, 2013 (5), 46–47.

5) Přikryl, J. Technika může výrazně zefektivnit práci náborářů. HRM 2013, 2013 (6), 68–70.

6) Rezlerová, J. Agenturní zaměstnávání u nás a v Evropě. HRM 2013, 2013 (2), 28–29.

7) Smrčková, L. Trainee programy pomáhají odhalit nové talenty. HRM 2012, 2012 (3), 50–53.

8) Sudová, D. Twitter aneb HR Marketing 21. století. HRM 2013, 2013 (2), 60–61.

9) Spáčilová, Š. Assessment centra zvyšují efektivitu výběrových řízení. HRM 2012, 2012 (5), 70–71.

10) Šimáková, M. Behaviorální přijímací pohovory. HRM 2013, 2013 (2), 17–18.

11) Šlapalová-Čempelová, Z. Hledání lidí na síti. HRM 2012, 2012 (6), 32–33.

12) Šlapalová-Čempelová, Z. Efektivní assessment centrum. HRM 2013, 2013 (2), 42–43.

Seznam obrázků a tabulek

Nábor a výběr v procesu personální práce 1 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
Úspěšnost náborových aktivit 1 19

Seznam příloh

1. Nabídka personální agentury Personalisté.cz
2. Přehled průměrných platů

Příloha č. 1- Nabídka služeb agentury Personalisté.cz

NAŠE SLUŽBY

EXECUTIVE SEARCH-PŘÍMÉ OSLOVENÍ KANDIDÁTŮ

Tato metoda výběru zaměstnanců je vhodná pro obsazení vyšších a top managerských pozic nebo pracovních míst vyžadujících specifické odborné předpoklady. Metoda je zaměřena na kandidáty, kteří splňují profesní požadavky klienta, ale momentálně aktivně na trhu práce nové zaměstnání nehledají. Metoda executive search může být v případě, že je to vhodné, doplněna adekvátní inzertní strategií.

FORMA SPOLUPRÁCE

Vzhledem ke komplexnosti služby jsou projekty přímého vyhledávání realizovány výhradně v rámci exkluzivní spolupráce s klientem. Toto opatření zaručuje vysokou míru profesionality a diskrétnosti při jednání s potenciálními kandidáty i vůči klientovi.

METODOLOGIE A POSTUP

Standardní postup je rozdělen do několika fází a zahrnuje následující kroky:

Definice profilu

Konzultant definuje ve spolupráci s klientem profesní a osobnostní profil nutný k výkonu dané pracovní pozice a stanoví strategii pro úspěšnou identifikaci a výběr kandidátů.

Seznam konkurenčních firem

Na základě svých znalostí, podrobného průzkumu trhu a konzultace s klientem sestaví konzultant seznam firem vhodných pro přímé vyhledávání kandidátů. Tento seznam je předán klientovi a je klientem odsouhlasen.

Research – vyhledávání kandidátů

Ve spolupráci s researcherem vyhledá konzultant ve firmách vhodné kandidáty pro danou pozici a zjistí kontaktní údaje.

Kontaktování a předvýběr kandidátů

Konzultant postupně diskrétně osloví vyhledané kandidáty, provede prvotní telefonické interview a na jeho základě si sjedná osobní setkání, které probíhá v neutrálním prostředí.

Osobní pohovor

Zaměřujeme se zejména na detailní popis předchozích pracovních zkušeností včetně pozice v organizační struktuře, kompetence a pravomoci kandidáta, způsob reportování, motivaci a plány do budoucna, úroveň aspirací atd. Součástí každého pohovoru je i detailní popis obsazované pozice a maximum informací o klientovi.

Na žádost klienta realizujeme i diskrétní výběrové řízení, kdy je identita klienta kandidátovi zatajena až do fáze finálního výběru. U oslovených kandidátů s odpovídajícím profilem pro vyhledávanou pozici je důležitá pozitivní motivace pro případnou změnu zaměstnání.

Prezentace kandidátů

Standardně prezentujeme na jednu pozici 2–4 kandidáty (podle náročnosti pozice), kteří nejlépe splňují požadovaný profesní i osobnostní profil a vyhovují i firemní kultuře klienta. Pro prezentaci volíme motivované uchazeče, kteří projevili zájem ucházet se o pozici a souhlasí s prezentací svých materiálů klientovi.

Uchazeče doporučujeme písemně, zasíláme životopis zpracovaný kandidátem a report z pohovoru, který obsahuje doplňující informace a komentář konzultanta.

Ověřování referencí

Probíhá obvykle před finálovým kolem výběrového řízení na žádost klienta. Telefonicky oslovujeme referenční osoby, které nám uvedl kandidát. Výstupem pro klienta je záznam z ověřování referencí. Ověřujeme reference ze 2–3 zdrojů.

Komunikace s klientem a zpětná vazba

Součástí služby je úzká spolupráce s HR oddělením a příslušnými managery, poskytování zpětné vazby po jednotlivých kolech výběrového řízení, doporučení dalších kroků, pomoc při vyjednávání, řešení případných komplikací nebo nedorozumění, motivování kandidáta a šíření dobrého jména klienta.

Konzultant též poskytuje klientovi informace obecného rázu, jako je situace na trhu, platové hladiny daného oboru, „dostupnost" kandidátů na jednotlivé pozice na trhu práce.

DÉLKA PROJEKTU

Délka projektu je závislá na profilu kandidáta, situaci na trhu práce a dalších okolnostech. Standardní doba pro vyhledání kandidátů pro prezentaci u klienta je 6–8 týdnů.

ZÁRUKY

V případě, že pracovní poměr se zaměstnancem, který byl námi doporučen, bude vypovězen do šesti měsíců od jeho uzavření, jsme povinni kandidáta bezplatně nahradit.

R E C R U I T M E N T - v ý b ě r k a n d i d á t ů z d a t a b á z e a i n z e r c e

Metoda je určena k vyhledávání zaměstnanců na většinu pracovních pozic od asistentské úrovně až po střední management.

Touto metodou obvykle obsazujeme následné kategorie uchazečů:

- absolventi VŠ,
- uchazeči pro standardní TH pozice,
- uchazeči na managerské pozice,
- uchazeči na specializované technické pozice.

METODOLOGIE A POSTUP

Zadání pozice

Pro ujasnění zadání pozice je nutné stanovit náplň práce, nejvhodnější profil kandidáta, znalosti a schopnosti uchazečů a návrh adekvátního finančního ohodnocení.

Inzerce pozice ve vybraných médiích a využití databáze uchazečů

Standardně inzerujeme na pracovních serverech Jobs.cz, Prace.cz, sPráce (seznam.cz) a na našich webových stránkách PERSONALISTÉ.CZ.

Tištěná inzerce se realizuje po dohodě s klientem. Zajišťujeme grafické zpracování inzerátu a komunikaci se zástupci inzertního média. Náklady na tištěnou inzerci hradí klient.

Preselekce kandidátů

Na základě došlých reakcí (životopisů a průvodních dopisů) a případného teleinterview vybere konzultant vhodné kandidáty pro osobní pohovor.

Osobní pohovor

Zaměřujeme se zejména na detailní popis předchozích pracovních zkušeností včetně pozice v organizační struktuře, kompetence a pravomoci kandidáta, způsob reportování, motivaci a plány do budoucna, úroveň aspirací atd. Součástí každého pohovoru je i detailní popis obsazované pozice a maximum informací o klientovi. Na žádost klienta realizujeme i diskrétní výběrové řízení, kdy je identita klienta kandidátovi zatajena až do fáze výběru.

Prezentace kandidátů

Standardně prezentujeme na jednu pozici 3–5 kandidátů, kteří nejlépe splňují požadovaný profesní i osobnostní profil a vyhovují i firemní kultuře klienta. Doporučujeme vždy pouze uchazeče, kteří u nás absolvovali osobní pohovor, jsou seznámeni s pozicí a souhlasí s prezentací svých materiálů klientovi.

Uchazeče doporučujeme písemně, zasíláme životopis zpracovaný kandidátem a konzultantem zpracovaný report z pohovoru, který obsahuje doplňující informace a komentář konzultanta.

Komunikace s klientem a zpětná vazba

Součástí služby je úzká spolupráce s HR oddělením klienta, poskytování zpětné vazby po jednotlivých kolech výběrového řízení, pomoc při vyjednávání, řešení případných komplikací nebo nedorozumění, motivování kandidáta a šíření dobrého jména klienta. Konzultant též poskytuje klientovi informace obecného rázu, jako je situace na trhu, platové hladiny daného oboru, „dostupnost" kandidátů na jednotlivé pozice na trhu práce atd.

DÉLKA PROJEKTU

Projekty výběru z databáze a inzerce trvají obvykle 3–4 týdny, u náročnějších pozic specialistů nebo vyššího managementu může být projekt delší.

ZÁRUKY

V případě, že pracovní poměr se zaměstnancem, který byl námi doporučen, bude vypovězen do tří měsíců od jeho uzavření, jsme povinni kandidáta bezplatně nahradit.

Příloha č. 2 – Průměrné platy

Výsledky ke dni 26. 3. 2013

Hrubá měsíční mzda podle podskupin zaměstnání CZ-ISCO

Hrubá měsíční mzda podle podskupin zaměstnání CZ-ISCO

Podskupina zaměstnání / Kategorie zaměstnání CZ-ISCO	Pardubický kraj										
	Počet zaměstnanců přepočtený podle placených měsíců	Hrubá měsíční mzda	Diferenciace hrubé měsíční mzdy				Hrubá měsíční mzda				Placená doba
		Medián	1. decil	1. kvartil	3. kvartil	9. decil	Průměr	z toho			
								Odměny	Příplatky	Náhrady	
	tis. osob	Kč/měs	Kč/měs	Kč/měs	Kč/měs	Kč/měs	Kč/měs	%	%	%	hod/měs
1211 Řídící pracovníci v oblasti financí (kr.fin.,pojišť.služeb)	0,3	**45 103**	21 812	30 313	66 411	114 365	60 115	23,1	1,3	9,6	170,8
1212 Řídící pracovníci v oblasti lidských zdrojů	0,1	**44 735**	27 772	35 923	51 765	98 080	50 986	16,5	2,9	10,2	171,4
1219 Ostatní řídící pracovníci správy podniku a pod. činností	0,3	**41 690**	24 909	31 166	55 573	81 719	49 329	17,8	2,1	10,0	171,1
1223 Řídící pracovníci v oblasti výzkumu a vývoje	0,2	**37 826**	24 229	30 085	52 080	74 506	45 560	18,1	6,4	10,2	167,0
1321 Řídící pracovníci v průmyslové výrobě	1,0	**48 592**	27 550	35 434	61 499	83 081	56 359	19,1	2,6	9,3	171,1
1330 Řídící pracovníci v oblasti ICT	0,1	**65 169**	37 440	43 266	81 558	111 632	73 606	26,2	3,3	9,8	174,0
1342 Řídící pracovníci v oblasti zdravotnictví	0,1	**57 384**	28 213	32 149	66 734	87 850	55 886	9,3	22,4	9,1	180,1
1346 Řídící pracovníci v oblasti finančních, pojišťovacích služeb	0,2	**74 313**	37 937	48 370	140 127	182 400	107 173	38,6	0,6	8,5	173,7
2132 Specialisté v zemědělství, lesnictví, rybářství a vod.hosp.	0,1	**29 787**	22 187	27 185	33 360	38 213	30 466	19,0	0,9	9,7	176,1
2141 Specialisté v oblasti průmysl.inženýrství a příbuz.oblastech	0,4	**29 347**	19 869	24 375	36 593	44 035	31 089	10,8	3,3	12,4	168,0
2142 Stavební inženýři	0,3	**36 677**	25 841	30 139	49 847	56 014	39 827	10,1	3,2	9,2	173,2
2144 Strojní inženýři	0,3	**32 938**	21 590	26 765	42 124	53 978	35 980	14,7	1,3	9,5	171,5
2151 Inženýři elektrotechnici a energetici	0,2	**36 914**	25 257	31 324	46 475	63 569	41 958	16,5	4,7	10,0	167,3
2152 Inženýři elektronici	0,3	**31 405**	23 824	26 364	41 000	51 049	36 787	10,6	4,1	10,6	179,6
2212 Lékaři specialisté	0,7	**40 441**	25 662	31 287	49 732	64 193	43 913	7,4	11,9	9,4	177,8
2262 Farmaceuti	0,1	**37 481**	30 560	33 346	52 286	61 549	42 625	25,9	8,7	9,6	176,9
2411 Specialisté v oblasti účetnictví	0,5	**30 724**	16 141	23 571	37 799	52 386	32 475	19,4	1,9	9,7	172,3
2412 Finanční a investiční poradci a příbuzní specialisté	0,3	**37 172**	25 530	29 765	52 353	79 794	45 876	23,2	0,4	10,1	174,5
2413 Finanční analytici,specialisté v peněžnictví, pojišťovnictví	0,3	**32 511**	20 301	25 537	42 580	53 798	35 821	18,4	1,9	10,0	173,5

2423 Specialisté v oblasti personálního řízení	0,1	**28 161**	20 796	24 609	42 871	62 940	36 896	17,9	1,1	10,0	172,9
2431 Specialisté v oblasti reklamy a marketingu, průzkumu trhu	0,2	**28 949**	23 100	25 850	41 406	53 222	34 706	10,8	6,1	10,2	171,3
2511 Systémoví analytici	0,2	**34 475**	25 563	30 217	45 398	52 300	38 605	17,0	7,5	9,6	174,9
2522 Systémoví administrátoři, správci počítačových sítí	0,2	**35 140**	26 948	28 370	41 720	52 470	37 526	13,8	4,7	9,7	170,9
3113 Elektrotechnici a technici energetici	0,5	**28 790**	12 683	20 344	37 994	45 198	29 685	16,9	4,0	10,0	169,8
3114 Technici elektronici	0,4	**25 082**	19 677	21 574	29 206	35 812	26 670	15,6	7,0	10,0	174,4
3115 Strojírenští technici	2,1	**28 338**	18 320	22 457	36 632	46 268	30 759	19,1	3,6	10,5	172,7
3116 Technici v chemickém inženýrství a příbuzných oborech	0,2	**26 947**	18 709	22 264	32 807	38 457	27 820	14,2	6,8	11,0	169,7
3122 Mistři a příbuzní prac.ve výrobě(kromě hutní,slévárenství)	2,5	**26 543**	17 317	21 296	32 252	40 580	28 092	15,2	6,3	10,1	174,3
3211 Technici a asistenti pro obsluhu lékařských zařízení	0,1	**26 012**	21 898	24 090	28 968	31 217	26 501	5,0	13,4	11,2	187,6
3212 Odborní laboranti, laboratorní asistenti v obl.zdravotnictví	0,2	**21 799**	18 187	20 439	24 169	27 126	22 365	1,4	10,8	11,0	180,1
3213 Farmaceutičtí asistenti	0,1	**22 916**	18 261	21 215	26 829	32 366	24 290	23,4	6,8	9,6	178,0
3221 Všeobecné sestry bez specializace	2,7	**19 811**	11 796	15 532	23 709	26 852	19 241	3,6	12,4	9,4	170,0
3222 Porodní asistentky bez specializace	0,1	**24 038**	20 236	21 862	26 148	28 651	24 047	2,8	19,0	9,4	169,0
3256 Zdravotničtí asistenti (praktické sestry)	0,1	**17 713**	15 073	16 680	18 727	19 564	17 588	0,4	17,7	9,9	167,6
3312 Odborní pracovníci v oblasti peněžnictví	0,4	**33 465**	24 863	28 348	45 919	60 476	38 791	20,0	0,8	10,1	174,3
3315 Odhadci, zbožíznalci a likvidátoři	0,3	**32 155**	22 345	26 283	35 987	39 052	31 456	18,8	0,8	10,7	174,1
3321 Odborní pracovníci v oblasti pojišťovnictví	0,5	**32 756**	21 660	25 129	50 657	63 746	40 052	31,0	1,1	11,1	173,6
3322 Obchodní zástupci	1,6	**23 173**	14 150	15 763	31 958	44 972	28 363	23,9	0,3	9,6	179,0
3323 Nákupčí	0,7	**22 269**	14 184	19 871	28 028	35 829	24 843	14,0	1,8	9,9	173,9
3341 Vedoucí v oblasti administrativních agend	0,4	**28 271**	20 657	20 657	36 946	46 002	31 942	18,2	4,4	10,1	172,1
3343 Odborní pracovníci v administrativě a správě organizace	1,3	**23 628**	16 551	19 654	29 108	36 293	25 674	15,8	2,5	10,7	173,0
3511 Technici provozu ICT	0,3	**31 227**	19 271	24 730	39 224	45 722	33 125	23,4	5,3	9,1	172,4
3513 Technici počítačových sítí a systémů	0,2	**26 283**	17 543	22 832	34 283	39 733	28 433	16,5	5,0	8,6	169,7
4110 Všeobecní administrativní pracovníci	1,0	**19 557**	9 871	12 196	24 902	29 000	19 738	13,7	2,7	9,9	173,6
4120 Sekretáři (všeobecní)	0,4	**19 358**	15 092	17 928	23 047	27 687	20 789	19,4	3,6	9,8	171,2
4211 Pokladníci ve fin.institucích,na poštách,prac.v příb.oborech	0,6	**21 877**	19 618	20 678	23 835	25 755	22 559	8,9	2,2	9,7	162,9
4212 Bookmakeři, krupiéři a pracovníci v příbuzných oborech	0,1	**15 976**	11 199	12 922	19 605	22 115	16 478	23,9	3,5	9,1	170,2
4214 Inkasisté pohledávek a příbuzní pracovníci	0,1	**23 963**	19 410	21 881	25 793	30 909	25 524	10,9	0,0	9,4	174,0
4222 Pracovníci v zákaznických kontaktních centrech	0,7	**24 611**	19 513	21 736	27 450	31 369	25 114	13,1	3,5	11,1	168,2
4311 Úředníci v oblasti účetnictví	1,4	**17 808**	14 302	15 362	21 753	27 982	19 088	18,6	0,5	9,3	172,9
4312 Úředníci v oblasti statistiky, finančnictví a pojišťovnictví	0,1	**25 025**	22 487	23 184	27 927	30 200	25 835	21,3	0,0	11,6	173,8
4323 Pracovníci v dopravě a přepravě	1,1	**28 702**	12 999	20 042	32 921	38 721	26 870	12,7	7,1	10,4	170,3
4416 Personální referenti	0,1	**22 409**	17 304	20 414	32 916	32 948	25 047	12,1	1,2	9,7	171,8

5151 Provozní pracovníci pohostinství, ubytovacích a j. zařízení	0,1	**16 467**	9 269	11 618	18 670	26 954	17 479	11,3	5,9	9,5	176,0
5222 Vedoucí pracovních týmů v prodejnách	1,0	**19 012**	13 651	16 153	23 643	30 205	20 919	15,5	3,4	9,1	176,5
5223 Prodavači v prodejnách	5,1	**12 985**	9 685	10 478	15 814	18 470	13 754	10,8	4,2	9,1	174,5
5230 Pokladníci a prodavači vstupenek a jízdenek	0,7	**15 452**	10 173	12 769	18 905	22 971	16 145	8,4	7,3	10,1	173,8
5411 Příslušníci HZS ČR, hasiči ostatních jednotek pož. ochrany	0,1	**29 268**	16 818	20 799	33 980	37 128	28 461	9,1	19,9	9,8	167,4
5414 Pracovníci ostrahy a bezpečnostních agentur	1,0	**11 519**	9 201	10 009	14 248	17 396	12 624	8,7	10,4	8,8	171,1
6121 Chovatelé hospodářských zvířat (kromě drůbeže)	1,6	**20 562**	15 400	17 769	24 707	31 922	22 034	18,7	10,8	9,6	184,5
7126 Instalatéři,potrubáři,stavební zámečníci a stavební klempíři	0,3	**25 325**	19 154	20 254	28 071	31 077	25 478	16,7	7,3	10,7	179,3
7132 Lakýrníci a natěrači (kromě stavebních)	0,3	**24 533**	12 066	18 663	27 738	31 791	23 274	13,8	4,9	11,9	169,7
7213 Pracovníci na zpracování plechu	0,1	**23 308**	17 699	20 242	28 593	32 096	24 023	9,2	1,4	13,0	164,5
7222 Nástrojaři a příbuzní pracovníci	5,9	**20 137**	11 910	15 819	24 668	28 128	20 497	14,1	5,0	11,8	172,0
7223 Seřizovači a obsluha obráběcích strojů (kr.dřevoobráběcích)	3,1	**21 172**	14 077	18 096	26 851	32 434	23 016	18,5	6,2	11,5	173,8
7233 Mechanici a opraváři zeměděl.,průmysl. a j.strojů, zařízení	2,1	**21 642**	16 222	18 885	25 272	28 954	22 388	15,1	6,9	11,7	174,8
7411 Stavební a provozní elektrikáři	0,2	**24 215**	15 870	19 265	29 997	41 547	26 468	12,8	12,9	11,5	174,2
7412 Elektromechanici	1,8	**22 378**	17 222	19 874	26 677	32 157	23 661	17,4	11,0	11,3	174,1
7421 Mechanici a opraváři elektronických přístrojů	1,1	**19 247**	16 190	17 325	21 099	24 420	19 867	15,1	5,6	11,3	174,5
7543 Kvalitáři, testovači výrobků, laboranti (kr.potravin,nápojů)	0,8	**19 687**	14 179	16 911	24 295	29 014	20 901	16,5	6,7	11,5	171,1
8111 Obsluha důlních zařízení (vč. horníků)	0,1	**23 123**	19 000	20 645	25 096	27 692	23 300	7,5	5,2	13,7	181,0
8114 Obsluha strojů na výrobky z cementu,kamene,ost. nerostů	0,1	**26 550**	21 057	24 064	30 946	33 378	27 147	9,4	9,2	10,5	179,3
8142 Obsluha strojů na výrobu a zpracování výrobků z plastu	1,3	**18 849**	13 962	15 797	21 429	24 375	19 244	9,7	15,2	12,1	167,3
8181 Obsluha strojů a zařízení na výrobu skla,keramiky,stavebnin	0,4	**30 188**	23 355	26 768	31 191	32 376	28 660	25,2	3,1	12,5	165,8
8189 Obsluha stacionárních strojů a zařízení j.n.	0,6	**24 405**	8 410	18 182	33 704	39 252	25 250	14,3	13,8	9,9	170,5
8211 Montážní dělníci mechanických zařízení	1,2	**15 863**	12 129	12 922	19 716	23 437	16 805	10,5	4,0	11,1	172,8
8212 Montážní dělníci elektrických, energet. a elektron. zařízení	3,4	**16 324**	13 577	14 660	18 545	20 185	16 697	13,0	10,7	12,1	171,5
8311 Strojvedoucí a řidiči kolejových motorových vozíků	0,5	**32 280**	29 645	30 817	33 937	35 970	32 432	8,7	14,6	11,9	164,8
8312 Signalisti,brzdaři,výhybkáři,posunovači,příbuzní pracovníci	0,4	**24 441**	21 109	22 567	26 626	28 102	24 457	8,5	11,8	11,8	166,3
8332 Řidiči nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel	4,7	**12 703**	10 514	11 117	20 750	24 794	16 044	17,4	3,0	8,2	178,3
8341 Řidiči a obsluha zemědělských a lesnických strojů	1,2	**21 149**	17 205	19 113	24 676	27 027	22 033	21,6	6,2	10,9	197,4
8343 Obsluha jeřábů,zdvihacích apod. manipulačních zařízení	0,2	**21 421**	15 693	19 375	23 360	26 614	21 811	7,9	8,9	10,2	180,6
9112 Uklízeči a pomocníci v hotelích,admin.,průmysl.	1,7	**11 911**	9 188	10 670	14 079	15 106	12 394	10,6	4,2	10,3	170,6
9329 Ostatní pomocní pracovníci ve výrobě	1,4	**15 590**	8 040	12 870	20 008	23 374	16 216	18,3	5,0	10,9	173,3
9333 Pomocní manipulační pracovníci (kromě výroby)	1,2	**16 821**	12 627	14 464	19 353	21 893	17 054	13,7	3,9	14,0	172,8
9412 Pomocníci v kuchyni	0,1	**10 258**	8 685	9 419	11 313	11 737	10 266	3,1	7,7	8,8	175,2

Anotace práce:

Jméno a příjmení autora: Tereza Kverková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název magisterské práce: Metody a techniky náboru

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Počet znaků: 119 120

Počet příloh: 2

Počet použitých zdrojů: 33 (+ 3 internetové odkazy +12 článků)

Klíčová slova: nábor, personální management, lidské zdroje, headhunting, executive search, recruitment, online recrutiment, assessment centrum, přijímací pohovor, strukturovaný pohovor, preselekce, prescreening, personální agentura, personální marketing.

Key words: recruitment, personnel management, human resources, headhunting, executive search, recruitment, online recrutiment, assessment center, interview, structured interview, pre-selection, prescreening, staffing agency, personnel marketing.

Anotace:

Diplomová práce je zaměřena na metody a techniky získávání a výběru zaměstnanců. Práce je rozdělena do sedmi kapitol. Teoretická část je věnována procesu získávání a výběru zaměstnanců zejména se zaměřením na nové trendy a agenturní techniky. Součástí je i charakterizace personálních agentur a prostředí různých společností v České republice. Praktická část se zabývá metodami a technikami využívanými v personální agentuře a jejich následným využití v prostředí konkrétní české společnosti. Cílem je optimalizace stávajících metod a technik a návrh nových možností vytvořených aplikací teoretických poznatků dostupných z příslušné odborné literatury a použitím metod využívaných v personální agentuře.

Anotation:

The thesis is focused on the methods and techniques of recruitment and selection of staff. The work is divided into seven chapters. The theoretical part is devoted to the process of recruitment and selection of employees, particularly focusing on new trends and technology of employment agencies. It also includes a characterization of recruitment agencies and environments of various companies in the Czech Republic. The practical part deals with methods and techniques used by staffing agencies and their subsequent use in environments of specific czech company. The aim is to optimize the existing methods and techniques and the design of new possibilities created by the application of theoretical knowledge available from the literature and from methods in personnel agency.

Podklad pro zadání diplomové práce studenta

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Pedagogika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Andragogika (ANDNAV)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. KVERKOVÁ Tereza	Na Bělidle 945, Týniště nad Orlicí	F120547

TÉMA ČESKY:

Metody a techniky náboru zaměstnanců

NÁZEV ANGLICKY:

Methods and techniques of recruitment

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. Vít Dočekal, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Práce bude zaměřena na komparaci metod a technik náboru v interním HR a naproti tomu u externího dodavatele.
V první části práce se zaměřím na metody a techniky náboru využívané externími subjekty, které nabízejí vyhledání, výběr a zprostředkování vhodných kandidátů. Velká pozornost bude věnovaná zejména novým trendům jako například headhunting a využití sociálních sítí v oblasti náboru. Detailně je zde popsán zejména proces recruitmentu a headhuntingu. Velká pozornost bude věnována i limitům, se kterými se personální agentury a jiní externí dodavatelé potýkají, a hrozbám.
Ve druhé části bude proces náboru mapován z hlediska interního HR. Zejména se bude jednat o metody a techniky, které společnosti využívají k vyhledání a motivaci potenciálního nového zaměstnance. V rámci interního HR se zaměřím i na analýzu důvodů, proč jsou společnosti odkázány na využívání outsourcingu v této oblasti.
V poslední části práce bude věnována pozornost rozdílům na obou stranách a součástí by měla být i ekonomická studie, která zanalyzuje náklady vynaložené na externí dodavatele oproti nákladům na interní náboráře a potřebné nástroje. V této části se pokusím o návrh možností aplikace technik z personální agentury do interního HR. Cílem bude poskytnout HR specialistům, náborářům a obecně personálním oddělením společnosti návod nebo manuál, který jim pomůže zefektivnit proces náboru.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů ? nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.
KOLMAN, P., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010.
MATĚJKA, M., VIDLÁŘ, P. Jak poznat druhou stranu. Vše o přijímacím pohovoru. Praha: Grada, 2002.
VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada, 2007.
WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003.

Podpis studenta: ..... **Datum:** 26. 4. 2013

Podpis vedoucího práce: ..... **Datum:** 26. 4. 2013

(c) IS/STAG , Portál - Podklad kvalifikační práce , F120547 , 20.04.2013 08:56