

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2004 – 2008

Lucie Bláhová

Získávání a výběr pracovníků

Recruitment and staff selection

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce: ..... PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.  
Oponent bakalářské práce: .....  
Datum obhajoby: .....  
Výsledek obhajoby: .....

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

.....

# OBSAH

<b>0 ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>7</b>
1.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků .....	8
1.2 Vnější zdroje získávání pracovníků .....	10
1.3 Metody získávání pracovníků .....	12
<b>2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>20</b>
2.1 Metody výběru pracovníků.....	22
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>31</b>
<b>AYS PLACEMENTS AND WORKSHOPS, s.r.o.</b> .....	<b>31</b>
3.1 Představení společnosti.....	31
AYS Placements and Workshops, s.r.o. ....	31
3.2 Historie AYS Placements and Workshops, s.r.o.....	33
<b>4 AKTIVITY SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>35</b>
<b>AYS PLACEMENTS AND WORKSHOPS, s.r.o.</b> .....	<b>35</b>
4.1 Získávání klientů.....	35
4.2 Získávání uchazečů.....	36
4.3 Portfolio služeb AYS Placements and Workshops, s.r.o.....	37
4.3.1 Permanent Placement.....	38
4.3.2 Temporary.....	41
4.3.3 Teleresources .....	44
4.3.4 Training .....	48
4.4 Silné a slabé stránky společnosti AYS Placements and Workshops, s.r.o.....	50 50
<b>5 ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI AYS</b> .....	<b>54</b>
5.1 Výsledky šetření zaměřeného na typického uchazeče o stálý pracovní poměr .....	55 55
5.2 Výsledky šetření zaměřeného na vnímání společnosti AYS.....	57
z pohledu uchazečů o práci .....	57
5.3 Závěr .....	58

<b>6 ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
<b>7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....</b>	<b>64</b>
<b>8 BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>67</b>
<b>9 RESUMÉ.....</b>	<b>68</b>
<b>10 SUMMARY.....</b>	<b>69</b>
<b>11 PŘÍLOHY .....</b>	<b>70</b>

## 0 ÚVOD

V současné době je pro všechny organizace stále náročnější udržet si na trhu svoje postavení, zvyšovat svou konkurenceschopnost, výkonnost a úspěšnost. Výkonnost a úspěšnost firem závisí v konkurenčním prostředí na mnoha faktorech. Firmy si uvědomují, že k zabezpečení dlouhodobé prosperity potřebují nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale především zdroje lidské. Lidské zdroje jsou totiž v současné době tím klíčovým a nejcennějším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. A každá firma by se tedy měla snažit o to, aby právě pro sebe získala a vybrala ty nejlepší a nejvhodnější pracovníky, kteří přispějí k její úspěšnosti a budou zdrojem konkurenční výhody. Získávání a výběr určují, jaké pracovníky bude mít organizace k dosahování podnikových cílů. Získávání a následný výběr pracovníků tedy v konečném důsledku podstatným způsobem ovlivňují úspěšnost organizace, a proto by jim měla být věnována náležitá pozornost.

Téma získávání a výběr pracovníků jsem zvolila nejen z výše uvedených důvodů, ale také protože více než rok pracuji v personální agentuře. Má bakalářská práce je teoreticko-empirická studie, která zahrnuje jak teoretický úvod do problematiky, tak i praktickou část, kde představuji společnost AYS Placements and Workshops, s.r.o. (dále jen AYS) a její aktivity, přičemž se zaměřuji na získávání a výběr uchazečů a také zhodnocuji silné a slabé stránky společnosti a provádím šetření. Cílem mé bakalářské práce je komparace teoretických poznatků s fungováním procesů v praxi, tedy shrnutí teorie z oblasti získávání a výběru pracovníků a také jejich praktická aplikace na konkrétní postupy ve společnosti AYS. Dílčím cílem mé bakalářské práce je také sestavit profil typického uchazeče o stálý pracovní poměr a zjistit, jak tito uchazeči společnost AYS vnímají .

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila do pěti hlavních kapitol. První kapitolu jsem věnovala získávání pracovníků a vysvětlení základních pojmů a

v následujících dvou podkapitolách se zabývám tím, jaké jsou vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků a jejich výhody a nevýhody. Ve třetí podkapitole se soustředím na metody získávání pracovníků a jednotlivě je podrobněji rozebírám. Druhá kapitola je rovněž věnována teorii a zaměřuje se na výběr pracovníků. Samozřejmě nejprve opět objasňuji základní pojmy a v další podkapitole se zabývám metodami výběru pracovníků, které následně analyzuji.

Třetí kapitolou začíná empirická studie, kterou jsem provedla ve společnosti AYS. Tato kapitola přibližuje společnost AYS, přičemž nejprve zde společnost AYS představuji, seznamuji čtenáře s její historií a také zmiňuji mezinárodní skupinu, jejíž je členem. Ve čtvrté kapitole popisuji aktivity společnosti AYS. První dvě podkapitoly čtvrté kapitoly jsou věnovány procesu získávání klientů a uchazečů, ve třetí podkapitole prezentuji rozsáhlé portfolio služeb společnosti AYS. Poté následuje můj pohled na silné a slabé stránky společnosti. Poslední kapitolu tvoří šetření ve společnosti AYS, jehož cílem je zjistit, jak vypadá typický uchazeč o stálý pracovní poměr a jak uchazeči společnost AYS vnímají. V závěru shrnuji výsledky šetření a následně předkládám podněty ke zlepšení služeb AYS a její „image“.

Na závěr bych ráda poděkovala paní PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její cenné rady, které mi při psaní této práce velice pomohly. Také děkuji kolegům, kteří mi byli podporou při psaní mé bakalářské práce.

# 1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

**Získávání pracovníků** je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Spolu s výběrem má pro organizaci obrovský význam, protože rozhoduje o tom, zda budou realizovány cíle podniku schopnými pracovníky a tedy v podstatě rozhoduje o konkurenceschopnosti a úspěšnosti organizace. Získávání pracovníků a **výběr pracovníků** spolu tedy úzce souvisí a navazují na sebe. Jejich vztah můžeme charakterizovat tak, že získávání zajišťuje určitý počet uchazečů, kteří se následně účastní výběru.

**Výběrový proces** v širším smyslu sestává z několika navazujících personálních činností:

- analýza pracovních míst (viz dále)
- získávání pracovníků
- výběr pracovníků
- přijímání pracovníků a následně jejich adaptace.

Důraz na adaptaci klade například Hroník (2007, s. 335 – 338), který poukazuje na význam adaptačního procesu a zdůrazňuje, že výběrové řízení nekončí rozhodnutím o přijetí pracovníka, ale že je neméně důležitá péče o budoucího pracovníka před jeho plánovaným nástupem a již zmíněná adaptace.

Koubek (2005, s. 117) definuje získávání pracovníků následujícím způsobem: „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ Získávání pracovníků spočívá v určení vhodných zdrojů, informování o volných pracovních místech, nabízení těchto míst, dále v jednání s uchazeči a získávání informací o nich a v neposlední řadě také v organizačním a administrativním zajištění těchto činností (Koubek, 2005, s. 117).

Stýblo (2003, s. 49) uvádí stručnější definici: „Získávání pracovníků je nepřetržitý proces, při kterém se vyhledávají ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání.“ A zároveň upozorňuje (Stýblo, 2003, s. 50), že jeden ze základních předpokladů úspěšného získávání je již zmíněná **analýza pracovního místa**, na základě které se formuluje profil pracovního místa a profil zaměstnance.

Profil pracovního místa a profil zaměstnance (či také popis a specifikaci pracovního místa) je nutné znát, abychom věděli koho oslovit, jaké metody získávání použít či jaké dokumenty požadovat od uchazečů a tak dále. Ty nejdůležitější informace se pak objevují v konkrétní nabídce zaměstnání a dávají potenciálnímu uchazeči o práci určitou představu o pracovním místě. Popis a specifikace pracovního místa tedy tvoří podstatný základ pro získávání a také výběr pracovníků. Ovšem prvotní je samotné zjištění potřeby získávání pracovníků, které spadá do oblasti personálního plánování. Po identifikaci potřeby získávání pracovníků a vytvoření popisu a specifikace pracovního místa se tedy následně přistupuje k samotnému získávání pracovníků.

## **1.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků**

Organizace může obsazovat volná pracovní místa z několika typů zdrojů. Ty jsou autory zpravidla členěny na vnitřní a vnější:

Do **vnitřních zdrojů** patří pracovníci firmy, kteří díky získávání dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pozici než je jejich současná. Také se sem řadí ti pracovníci, kteří mají z nějakého důvodu zájem o uvolněné nebo nové pracovní místo. Samozřejmě do této skupiny řadíme i pracovníky organizace, které firma uvolňuje kvůli ukončení nějaké činnosti nebo v důsledku organizačních změn, nebo které firma „uspořila“ v důsledku technického rozvoje.



Nelze jednoznačně tvrdit, že vnitřní zdroje získávání pracovníků jsou pro firmu výhodnější. Záleží na každé konkrétní organizaci, její situaci, preferencích a samozřejmě na konkrétním obsazovaném pracovním místě. Je ovšem možné uvést některé **obecné výhody a nevýhody**.

Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005, s. 118) mají vnitřní zdroje následující výhody:

- pozitivní vliv na motivaci a morálku pracovníků organizace
- rychlejší obsazení volných pracovních míst
- nižší náklady
- návratnost vložené investice do pracovníků organizace.

Za nevýhody pak Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 118) označují tyto:

- omezený přínos nových přístupů a názorů „zvenku“
- obsazení volných pracovních míst „za zásluhy“
- nepřiměřené soutěžení mezi pracovníky.

Vnitřní zdroje mají nesporně velké množství **výhod**. Jednoznačně dochází k rychlejšímu obsazení volného pracovního místa. Tím, že firma zvolí získávání z vnitřních zdrojů, získá dále obrovskou výhodu, protože organizace totiž určitě zná silné a slabé stránky uchazeče z vnitřních zdrojů lépe než z vnějších. A to může také náležitě využít. Platí to ale i naopak, jelikož uchazeč z vnitřních zdrojů lépe zná „svoji“ firmu než kdokoli jiný zvenku. Myslím, že poslední dvě jmenované výhody značným způsobem usnadňují a urychlují práci. Pokud uvažuji o dalších výhodách získávání z vnitřních zdrojů, tak bych jednoznačně uvedla zkrácení doby adaptace na novém pracovním místě a také v kolektivu (tedy zkrácení doby jak adaptace pracovní, tak sociální). Ovšem jejich největší výhodou je v podstatě to, že je organizace vůbec má k dispozici. Jak uvádí Werther a Davis (1989, s. 172): „Zásada využívání vnitřních zdrojů směřuje k tomu, aby volná pracovní příležitost byla vždy v první řadě nabídnuta

současným zaměstnancům.“ S ním souhlasí i Hroník (2007, s. 122), který prosazuje, že vnitřní zdroje se mají upřednostnit.

Na druhou stranu je zde také poměrně velký počet **nevýhod**. Podle mého názoru je nevýhodou náhrada za uvolněného pracovníka, kterou musí organizace v co nejkratší době najít (samozřejmě je možné zvolit jiné způsoby, například přerozdělit náplň práce v rámci stávajícího týmu či využít dočasné pracovníky). Velkou nevýhodou je omezený výběr uchazečů, zvláště pokud jde o malou či menší firmu. Dále je zde také již uvedená nevýhoda, že pracovník zevnitř obecně nepřináší do organizace nic nového, žádné nové myšlenky a nápady, jako by mohl přinést někdo zvenku a přinést do organizace nový impuls. Také člověk zevnitř nemůže mít takový nadhled jako nový pracovník.

Souhlasím s tím, že možnou nevýhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů může být i to, že se pracovníci organizace mohou snažit získat uvolněné nebo nové pracovní místo za každou cenu a může dojít k rivalitě a narušení vztahů na pracovišti. Navíc v případě, že povýšený pracovník nezvládne nároky nového pracovního místa, musí pak být přeřazen nebo mu je rovnou ukončen pracovní poměr a organizace je nucena znovu hledat nového pracovníka na toto místo. Tedy v podstatě provádí celý proces dvakrát.

## **1.2 Vnější zdroje získávání pracovníků**

**Vnějšími zdroji** získávání pracovníků jsou především volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol a také zaměstnanci jiných organizací. Někdy se také mluví o **doplňkových vnějších zdrojích**. To jsou především ženy v domácnosti, dále důchodci, studenti a také zahraniční pracovní zdroje (v současné době stále rozšířenější).

Také získávání z vnějších zdrojů má své **výhody**. Logicky jsou to protiklady k nevýhodám vnitřních zdrojů. Uchazeč z vnějších zdrojů přináší do organizace nové zkušenosti, nápady, nový přístup a nadhled. Vnější zdroje představují samozřejmě pro organizaci také mnohonásobně větší výběr než zdroje vnitřní.

Na druhou stranu získávání z vnějších zdrojů představuje mnohem vyšší náklady než získávání ze zdrojů vnitřních a také větší časovou náročnost. Adaptace nových pracovníků je delší a další **nevýhodou** jsou například možné konflikty se stávajícími pracovníky a podobně.

Kromě vnitřního a vnějšího typu získávání existuje také **kombinované získávání pracovníků**. Jak napovídá už samotný název, kombinované získávání využívá jak vnitřní, tak i vnější zdroje. Marques, Jirásek a kol. (1996, s. 101) uvádějí situace, kdy se může objevit kombinované získávání pracovníků:

- organizace nejdříve začala se získáváním z vnitřních zdrojů, ovšem nenašla v rámci organizace toho správného člověka, a proto zahájila získávání z vnějších zdrojů;
- opačná situace: organizace začne pracovat s vnějšími zdroji, ovšem později upřednostní zdroje vnitřní;
- získávání z vnějších i vnitřních zdrojů probíhá současně.

Jak jsem uvedla, zdroje získávání pracovníků můžeme rozdělit na vnitřní, vnější a doplňkové. Nelze tvrdit, že buď vnitřní nebo vnější zdroje jsou lepší a výhodnější, to záleží na konkrétních faktorech. V poslední době se ovšem klade stále větší důraz na prvotní získávání pracovních sil ze zdrojů vnitřních. Myslím si, že je to určitě dobrá strategie. Ovšem domnívám se, že není nejvhodnější hledat někoho zevnitř firmy za každou cenu, ale v tomto případě pak využít vnější zdroje. Tedy zaměřit se na kombinované získávání pracovníků. A podle mého názoru je zcela nejlepší variantou zvolit kombinované získávání současně, tedy využít zároveň vnitřní i vnější zdroje. Tak bude firma otevřená

všem uchazečům a bude mít také větší možnost výběru toho správného pracovníka.

### 1.3 Metody získávání pracovníků

**Volba metod** získávání závisí na nejrůznějších faktorech. Především na tom, zda organizace plánuje získávat pracovníky z vnějších či vnitřních zdrojů. Dále také jaká je situace na trhu práce, kolik může firma vynaložit finančních prostředků na získávání a také například, jak rychle potřebuje obsadit volné pracovní místo nebo jaké jsou požadavky pracovního místa. Armstrong (2007, s. 348) uvádí: „Při volbě způsobu získávání pracovníků se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.“ Werther a Davis (1989, s. 178) také navíc upozorňují, že neexistuje metoda, která by byla nejlepší a konstatují, že u každé metody získávání pracovníků jsou nějaké nástrahy.

Hindle uvádí, že existuje řada metod od inzerce v tisku po využití služeb profesionálního headhuntera (Hindle, 1998, p. 12). Je tedy mnoho různých metod získávání, přičemž organizace je zpravidla kombinují a nespolehají se pouze na jednu. Mezi nejčastěji používané metody získávání pracovníků patří:

- nabídka ze strany uchazečů
- inzerce
- internet
- vývěsky
- spolupráce s úřady práce
- komerční zprostředkovatelny práce
- spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi
- doporučení zaměstnanců.

**Uchazeči se nabízejí sami** těm organizacím, které mají dobrou pověst, jsou prestižní nebo se zabývají specifickými obory. Zvláště tyto společnosti nabídku ze strany uchazečů podstatně využívají. Jde o pasivní metodu získávání pracovníků (a tím také finančně nenáročnou), jelikož organizace nevynakládá téměř žádné úsilí. Ovšem, jak uvádí Hroník (2007, s. 139), protože se uchazeči hlásí průběžně, je nutné způsob práce s těmito uchazeči standardizovat.

Graham a Bennett (1992, p. 193) tvrdí, že nejoblíbenější metoda získávání je inzerce volného pracovního místa, která povzbudí uchazeče, aby se na konkrétní společnost obrátili. A souhlasí s nimi i Armstrong (2007, s. 348), který uvádí, že právě **inzerování** je nejobvyklejší metoda jak přilákat uchazeče. Dále Armstrong vyzdvihuje následující cíle inzerování:

1. upoutání pozornosti – inzerát musí v potenciálních uchazečích vyvolat zájem a být konkurenceschopnější než inzeráty jiných firem;
2. vytvoření a udržení zájmu – informace o pracovní pozici, společnosti, požadované kvalifikaci a tak dále musí inzerát sdělovat způsobem, který je pro potenciální uchazeče atraktivní a poutavý;
3. stimulace akce – zde má Armstrong na mysli především dostatečný počet reakcí od vhodných uchazečů (Armstrong, 2007, s. 348).

S uvedenými cíli inzerování naprosto souhlasím. Ze zkušenosti vím, že se společnosti snaží zejména o prvotní upoutání pozornosti, aby právě jejich inzerát byl „více vidět“ a aby si právě ten chtěli uchazeči přečíst. S tím souvisí vytvoření a udržení zájmu. Firmy se snaží formulovat svou nabídku zajímavým a atraktivním způsobem, který uchazeče přiměje si inzerát přečíst až do konce a následně na něj reagovat.

Pro splnění výše zmíněných cílů je nutné stanovit, co bude obsahem inzerátu (název pozice, náplň práce, požadavky a co naopak zaměstnavatel nabízí a tak dále), jakou bude mít grafickou podobu a v neposlední řadě také jaké firma zvolí médium. Zda tisk (denní tisk či odborné časopisy), rozhlas či televizi.

Výhodou inzerátu obecně je rychlost doručení a oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů o práci a také již určitá selekce uchazečů na základě uveřejněných požadavků. Na druhé straně je zde poměrně velká nevýhoda, a tou je cena za inzerci, která je poměrně vysoká.

E-recruitment, on-line získávání či on-line recruitment, jinými slovy získávání pracovníků prostřednictvím **internetu**. To je trend, který má v dnešní době stále vzrůstající tendenci. Jde o moderní a efektivní metodu získávání pracovníků, kterou využívá stále více firem. Jak uvádí Walker (2003, s. 59): „Celosvětová počítačová síť (WWW) může významně rozšířit schopnost podniku, jak hledat vhodné uchazeče a prezentovat se jako zaměstnavatel.“ Je tomu opravdu tak, organizace mají v současné době mnoho možností, jak prostřednictvím internetu získat vhodné uchazeče.

Jednou z možností je dnes již velmi rozšířená inzerce na internetových portálech, jako jsou například [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz) nebo [www.cvonline.cz](http://www.cvonline.cz) a mnoho dalších. Dalším způsobem je vyhledávání vhodných uchazečů na těchto internetových portálech. Nyní je totiž obvyklé, že na tyto internetové servery uchazeči umísťují svoji individuální nabídku a firmy je pak v případě zájmu přímo kontaktují. V současné době má navíc většina firem, které mají (nebo usilují) o významnou pozici ve svém oboru, také svoje webové stránky. Na těch se firma jednak prezentuje (jak bylo uvedeno výše) a dále zde také často uveřejňuje svou nabídku zaměstnání, tedy volná pracovní místa v organizaci. Walker (2003, s. 64) spatřuje firemní webové stránky dokonce jako základní prostředek: „Základním prostředkem, resp. médiem, se stává podnikový website – může na něm být umístěna jak písemná, tak zvuková inzerce, která může být podle potřeby snadno aktualizována.“ Firemní webové stránky se opravdu stávají účinným nástrojem získávání uchazečů, a to také ve smyslu vytvoření správného prvního dojmu a přilákání uchazečů. Podstatná je zde také snadná aktualizace, které představuje velkou výhodu.

Obecně má **on-line recruitment** mnoho výhod: relativně nízká cena, již zmíněná snadná aktualizace, možnost uvést detailní informace jak o firmě, tak o pracovních místech, oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů a stěžejní výhodou představuje rychlý a oboustranný kontakt mezi organizací a uchazečem. Možnou nevýhodou může být příliš velké množství nevhodných uchazečů (tomu se dá ovšem předejít například autoselektivním dotazníkem), nebo nedostatečné rozšíření užívání internetu. Ovšem, jak uvádí Stýblo (2001, s. 90), více než 65 % všech uchazečů, kteří hledají zaměstnání elektronicky, profesně nepůsobí v oblasti informačních technologií a ani nejde o vystudované odborníky v této oblasti.

Další metodou, jak získávat uchazeče jsou **vývěsky**. Vývěsky umístěné na vhodném místě představují relativně nenáročný a levný způsob, jak přilákat vhodné uchazeče. Ovšem mají značnou nevýhodu, kterou je oslovení pouze omezeného počtu uchazečů, a proto nejsou vhodné například k získávání vyšších manažerských pozic. Na druhou stranu se poměrně často využívají na školách, kde se firmy snaží získat talentované studenty či čerstvé absolventy. Variantou vývěsek je nyní **intranet**, který používají zvláště velké společnosti. Uveřejnění nabídky o volném pracovním místě na intranetu je ovšem možné na rozdíl od vývěsek jen v případě získávání z vnitřních zdrojů.

**Spolupráce s úřady práce** patří mezi metody, které nejsou náročné po finanční stránce. Jeho služby jsou pro organizace (a samozřejmě také pro uchazeče) poskytovány zdarma. Ovšem úřady práce představují nepřilíživě efektivní zdroj kandidátů, který je obecně vhodný spíše pro méně kvalifikované pozice.

Další možností je využít služeb komerční zprostředkovatelny práce. Hroník (2007, s. 121 - 122) rozděluje **komerční zprostředkovatelny práce** do čtyř kategorií:

- recruitmentové firmy

- firmy typu executive search
- firmy temporary help
- zprostředkovatelské firmy.

Cílem **recruitmentových firem** (nebo také personálních agentur) je co nejrychleji oslovit co největší okruh potenciálních uchazečů o práci. K tomu využívají především inzerci, zvláště pak prostřednictvím internetu, či svou databázi uchazečů o práci. Poté provedou agentury předvýběr uchazečů a zasílají klientovi (firmě, která si u nich služby objednala) tzv. short list, který obsahuje dva až tři uchazeče vhodné na obsazovanou pracovní pozici.

Firmy, které využívají k získávání uchazečů metodu **executive search** (přímé oslovení), jsou také často nazývány jako headhuntingové společnosti, lovci hlav, lovci mozků či lebek. Tyto firmy neoslovují co nejvíce uchazečů, ale naopak přímo oslovují vybrané vhodné uchazeče, kteří jsou již zaměstnání na podobných pracovních pozicích a mají tedy určitý žádaný profil. Většinou jde o omezený trh vhodných uchazečů, a proto je nutné přímé oslovení. Tito vhodní uchazeči jsou kontaktováni headhunterem a ten jim nabídne možnost změny pracovního místa.

V současnosti je stále více firem, které se headhuntingem zabývají, i přes jejich vysokou cenu za poskytované služby (z tohoto důvodu se využívají při obsazování manažerských pozic a pozic specialistů). Důvodem je nedostatek určitých pracovníků na trhu práce.

Pokud se týká firem, které se zaměřují na službu **temporary help**, jsou organizacemi hodně využívány díky značné flexibilitě, kterou nabízejí. Tyto agentury totiž poskytují pracovníky na dobu určitou (jako náhradu za nemoc či dovolenou, na určitý projekt a podobně). Ve velmi krátké době jsou schopny poskytnout toho správného pracovníka. Velkou výhodou je také převzetí



veškerých zaměstnavatelských povinností firmou, pracovník totiž zůstává zaměstnancem společnosti poskytující temporary help.

Jak jsem již uvedla v předchozím výčtu, Hroník (2007, s. 122) zmiňuje také **zprostředkovatelské firmy**. Tento typ firem pouze zprostředkovává kontakty na pracovníky určitého profilu, výběr ale neprovádí.

„Lze najít řadu argumentů ve prospěch používání externích služeb pomáhajících při získávání pracovníků ...“, jak uvádí Armstrong (2007, s. 355). Pro externí služby „mluví“ úspora času, v celkovém důsledku také úspora finančních prostředků, koncentrace práce personalistů, vyhnutí se případným potížím a profesionalita externích služeb. Samozřejmě vždy záleží na konkrétní společnosti poskytující externí služby, proto by měly organizace sledovat kvalitu těchto nabízených služeb.

Mezi personálními agenturami je v současné době stále větší konkurence. V příloze A Seznam personálních agentur uvádím přehled, který otiskl Czech Business Weekly. Personální agentury jsou zde seřazené podle celkového počtu umístěných pracovníků na stálé pracovní úvazky v roce 2006. Navíc jak ve svém článku píše Muntean (Czech Business Weekly, s. 16), podle Ministerstva práce a sociálních věcí, mělo k 20. březnu 2007 udělenou licenci celkem 1671 personálních agentur, oproti 8. listopadu 2006, kdy personálních agentur bylo „pouze“ 1516.

**Spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi** patří také mezi metody získávání vhodných uchazečů a může mít rozmanitou podobu. V současné době se jedná především o spolupráci s vysokými školami, která umožňuje získávání nadaných studentů či čerstvých absolventů. Při jejich získávání se využívá například umožnění absolvování školní praxe či stáže. Obvyklá je možnost vypracování diplomové práce u určité společnosti. Při získávání absolventů je také používána metoda nazývaná campus recruiting (či career

days), přičemž jde o získávání absolventů přímo ve škole. Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 31) mluví o veletrzích pracovních příležitostí, což je v podstatě jen jiné označení pro tuto metodu a uvádějí, že tradičně ji používají bohaté a známé společnosti, které přitahují uchazeče atraktivními nabídkami práce, kariérním rozvojem a nadstandardním ohodnocením.

Výsledky průzkumu společnosti LMC z května 2007 potvrzují, že atraktivita studentů a absolventů roste. V rámci „boje o talenty“ volí firmy promyšlenou strategii. Jejím cílem je „... oslovit perspektivní zaměstnance dříve než konkurence a získat je pro sebe. Marketing zaměřený na studenty vysokých škol je jedním z výrazných trendů v oblasti náboru a péče o lidské zdroje.“ (www.lmc.cz).

**Doporučení zaměstnanců** je další pasivní metodou získávání. Její výhodou jsou nízké náklady a dále také její spolehlivost. Doporučení uchazeči totiž bývají vhodní jak odborně, tak i osobnostně, protože stávající pracovník si samozřejmě nechce pokazit svou pověst doporučením nevhodného uchazeče.

Kromě výše zmíněných metod získávání pracovníků může firma zvolit také další metody, jakou jsou spolupráce s odborníky, vědeckými společnostmi a odbornými časopisy, distribuce letáků či oslovení bývalých zaměstnanců. Další možností jsou také marketingové aktivity podniku, na které se organizace zaměřují stále více. Například Werther a Davis píší o dnu otevřených dveří (Werther a Davis, 1989, s. 188). Hroník (2007, s. 138) označuje tuto skupinu jako „hr event marketing“. Zahrnuje sem firemní dny a konference, pracovní snídani či oběd k získávání pracovníků (business brunch), již zmíněné dny otevřených dveří či career days.

Jak je z uvedeného výčtu metod patrné, některé metody získávání pracovníků jsou pasivnější, jiné naopak více aktivní. Vždy záleží na každé konkrétní organizaci, jakou metodu získávání podle svých aktuálních požadavků zvolí.

Již v úvodu této kapitoly jsem uvedla, že získávání pracovníků má pro společnost velký význam a že spolu s výběrem ovlivňuje dosahování podnikových cílů. Myslím si, že organizace by měly důsledně uvážit, zda je potřeba získávání nových pracovníků opravdu nutná a podle toho pak zvážit vnitřní či vnější zdroje získávání pracovníků či jejich kombinaci a poté jejich metody. Podle mého názoru je v současné době nezbytné použít několik metod získávání najednou, tak aby si organizace zajistila dostatečně velký počet uchazečů, kteří se účastní procesu výběru.

## 2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Zatímco získáváním pracovníků přilákáme do organizace odpovídající uchazeče, úkolem výběru je zvolit z tohoto množství ty nejvhodnější. Stejně tak jako získávání pracovníků je i **výběr pracovníků** jednou z personálních činností, jejíž správné provádění je pro každou organizaci velmi důležité a dá se říci, že i stěžejní. Na základě výběru si organizace zvolí pracovníky, kteří pro ni mohou být neocenitelným přínosem.

V literatuře můžeme najít mnoho definic termínu výběr pracovníků. Například Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 328) uvádí, že „... úlohou výběru je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi.“ Graham a Bennett (1992, p. 188) charakterizují výběr pracovníků jako další fázi po získávání pracovníků, tedy hodnocení kandidátů rozmanitými způsoby a výběr, po kterém následuje nabídka zaměstnání.

Josef Koubek říká, že úkolem výběru pracovníků je jednak rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, ale bude také přispívat k vytváření a udržování zdravých mezilidských vztahů v rámci celé organizace i týmu, bude schopen akceptovat hodnoty, přispívat ke zdravé firemní kultuře a bude schopen se s ní identifikovat a také bude disponovat značnou flexibilitou a potenciálem. Koubek tedy upozorňuje nejen na to, aby uchazeč vyhovoval volnému pracovnímu místu, ale také aby „zapadl“ mezi ostatní pracovníky a přispěl k vytváření zdravého klimatu jak ve skupině, tak ve firmě (Koubek, 2005, s. 156). S tímto souhlasím, protože podle mého názoru musí být splněny oba dva požadavky. Protože pokud se stane to, že organizace přijme uchazeče, který sice ideálně vyhovuje požadavkům pracovního místa, ale nesžije se s kolektivem nebo s kulturou organizace, tedy osobnostně „nezapadne“, může dojít v krajním případě až k situaci, kdy je pracovník nucen změnit pracovní místo nebo dokonce i organizaci.

Koubek v neposlední řadě zmiňuje také flexibilitu a potenciál pracovníka, z čehož vyplývá, že výběr pracovníků musí mít v současné době strategickou povahu. Ovšem upozorňuje, že to neznamená určení náročnějších kritérií výběru než těch, které odpovídají povaze pracovního místa (Koubek, 2000, s. 222). Před zahájením výběru je nutné stanovit zmíněná kritéria, podle kterých budou uchazeči hodnoceni. Tato **kritéria výběru** jsou pro celý výběr nepostradatelná a jak upozorňuje Urban (2003, s. 38): „Čím jasnější představu o tom, koho hledáme, si vytvoříme, tím snazším a úspěšnějším se výběrový proces stane.“

Kritéria výběru vychází z popisu a specifikace pracovního místa. Ať už nově vytvořené nebo upravené, popis a specifikace pracovního místa slouží jako základ pro celý výběr pracovníků. Stanovují totiž všechny požadavky a předpoklady, které budou od uchazečů vyžadovány a souhrn těchto předpokladů tvoří právě kritéria výběru.

Urban (2003, s. 39) člení kritéria výběru do následujících kategorií:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti
- specifické pracovní zkušenosti
- řídicí schopnosti a zkušenosti
- sociální schopnosti a také osobnostní předpoklady
- motivační předpoklady.

Lewis (Koubek, 2005, s. 160) uvádí jiný pohled a rozeznává tři druhy kritérií:

- celooorganizační kritéria – týkají se těch vlastností, která určitá organizace považuje u svých pracovníků za podstatné. V současné době se stále více mluví o firemní kultuře a jaký má vliv na výkonnost pracovníků. V souvislosti s tím je právě pro většinu společností důležité, aby se pracovníci identifikovali s firemní kulturou organizace a dále ji rozvíjeli;
- útvárová kritéria – jsou to takové vlastnosti pracovníka konkrétního útvaru, aby do kolektivu zapadl jak odborně, tak i osobnostně;

- kritéria pracovního místa – ta jsou při výběru nejdůležitější (odpovídají specifikaci pracovního místa), ovšem již nerozhodují sama o sobě.

Ať se organizace rozhodne upřednostnit jedno či druhé členění, určitě je vhodné určit, které konkrétní předpoklady a požadavky jsou nezbytné a které spíše žádoucí a tím se během celého výběru řídit.

Na závěr je nutné zmínit, že výběr pracovníků je oboustranný proces: nejen organizace si vybírá nejvhodnějšího uchazeče, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci. Proto by se organizace vždy měly snažit o profesionální přístup a o vytvoření příznivého prvního dojmu.

## **2.1 Metody výběru pracovníků**

Metod výběru pracovníků existuje celá řada: některé jsou používány téměř vždy (například dotazníky nebo pohovor), některé se používají pouze pro specifické pracovní pozice (Assessment Centre) a některé pak velmi ojediněle (grafologie).

Kolman (2004, s. 56) upozorňuje: „Důležité a jedině podstatné při výběru zaměstnanců je, jak dobře použité metody dokáží předvídat budoucí pracovní jednání uchazečů.“ A dále pokračuje: „U každé z metod, o jejímž užití v rámci výběru uvažujeme, je nutné ověřit, zda skutečně poskytuje to co od ní čekáme.“ (Kolman, 2004, s. 56). Organizace si tedy musí dopředu ujasnit, co potřebuje od uchazečů zjistit. Na základě toho si pak pečlivě zvolí pro ni ty správné metody výběru.

Ovšem jak zdůrazňuje Koubek (2005, s. 156), „... neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího...“ K tomuto názoru se přikláním, protože podle mne opravdu

neexistuje metoda, která by stoprocentně zajistila toho nejlepšího uchazeče. Pokud by tato metoda opravdu existovala, pak by ji určitě využívaly všechny organizace a spoléhaly jen na ni a výběr pracovníků by byl velmi ulehčen a zjednodušen. Ve skutečnosti to bohužel tak jednoduché není a firmy se na základě zkušeností spoléhají na více metod výběru, které se snaží kombinovat tak, aby co nejvíce eliminovaly riziko výběru nevhodného zaměstnance. Osobně si myslím, že toto je ta nejvhodnější cesta.

Jak jsem již uvedla v úvodu této podkapitoly, existuje poměrně velké množství metod výběru uchazečů. Mezi obecně nejčastěji používané výběrové metody patří následující:

- dotazník
- životopis
- Assessment Centre
- testy pracovní způsobilosti
- pohovor.

**Dotazník** je velmi používanou metodou a uchazeči o zaměstnání ho vyplňují zpravidla ve všech organizacích. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 357): „Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči.“ Použití dotazníku je vhodné ve všech případech, tedy je vhodné ho použít při výběru na kteroukoli pozici (existují nejrůznější typy dotazníků v závislosti na konkrétních pracovních místech).

**Životopis** je základní metodou zjišťování personální anamnézy. V současné době je vyžadován téměř vždy, ať se jedná o jakoukoliv pozici. Je to praktický a rychlý způsob jak posoudit uchazeče. Ovšem analyzování životopisu je důkladná a náročná činnost, kterou by personalisté měli provádět pečlivě a uváženě tak, aby byl tento způsob také spolehlivý.

Personalisté se při analýze životopisu nejvíce zaměřují na informace o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče. Soustředují se samozřejmě na získané zkušenosti uchazeče a náplň práce u jednotlivých pozic a také na to, zda odpovídá časová návaznost od posledního zaměstnání, zda nejsou vynechány některé roky a uchazeč něco záměrně neskrývá. V neposlední řadě se také personalista zaměřuje v životopise na to, zda uchazeč není fluktuant a často nestřídá zaměstnání.

V současné době je vyžadován organizacemi strukturovaný životopis, který je praktičtější a jednoznačně přehlednější než dříve používaný nestrukturovaný životopis. Spolu s životopisem se v některých případech vyžaduje také **motivační dopis**, u kterého se sleduje samozřejmě zejména obsah, ale také jeho logická stavba, grafická úprava a celkový dojem. Motivační dopis může organizaci napovědět mnohé o osobnosti uchazeče.

**Assessment Centre**<sup>1</sup> (dále pouze AC) je komplexní program, který je založený na kombinaci několika metod výběru pracovníků. Na to upozorňuje například Montag (2002, s. 9) a uvádí, že AC „... není samostatnou metodou, nýbrž souhrnem metod...“ A dokonce AC nazývá „metodou metod“ (Montag, 2002, s. 9). Zajímavě pak AC definuje Hroník (2002, s. 46): „AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzení.“

V rámci AC se užívají nejrůznější metody výběru pracovníků. Kyrianová a Gruber (2006, s. 15) uvádí, že AC „... tvoří soubor různých technik, které jsou vybrány tak, aby umožnily posoudit přesně ty charakteristiky, které

---

<sup>1</sup> Tento pojem se někdy překládá jako „diagnosticko-výcvikový program“, ovšem většinou je používán anglický výraz.



potřebujeme.“ Z řady metod je tedy nutné vybrat si ty, které se zaměřují na stanovená kritéria na uchazeče. Vybrat si lze mezi takovými metodami, jako například prezentace, pohovor, skupinová diskuse, hraní rolí, případové studie či psychodiagnostické metody (výkonové a projektivní testy, dotazníky a tak dále) a další. Hroník (2002, s. 233) je člení na individuální metody, metody skupinové práce a psychodiagnostické testy.

AC se nevyužívá pouze jako metoda výběru pracovníků, kdy je jeho cílem vybrat nejvhodnějšího z uchazečů. Kyrianová (2003, s. 16 - 18) uvádí tři další účely AC:

- identifikace rozvojového potenciálu
- AC jako tréninková metoda
- použití AC při situaci, kdy má z organizace odejít určitý počet pracovníků.

Ovšem nejvíce využívané je AC právě pro účel výběru vhodných pracovníků. Pro ostatní zmíněné účely se používá méně (či téměř vůbec). V souvislosti s výše vyjmenovanými účely AC se lze setkat také s označením **Development Centre**. Jde o rozvojové AC, které je zaměřené na hodnocení účastníků a zjištění jejich potenciálu.

AC má jako každá metoda své výhody a nevýhody. Možnými nevýhodami mohou být časová či finanční náročnost AC. Výhodami jsou zcela jistě vyšší kvalita výběru, komplexní hodnocení uchazečů, možnost zpětné vazby či posouzení více hodnotiteli a mnoho dalších. Nejen pro tyto výhody je AC stále využívanější metodou výběru pracovníků. Myslím si, že obliba AC bude v budoucnu vzrůstat a AC bude obohacováno o nové metody a postupy.

**Testy pracovní způsobilosti** jsou používány jako doplňkový nástroj výběru pracovníků. Rozsah a typ testů závisí na náročnosti daného pracovního místa a samozřejmě také na požadavcích na uchazeče. Palán (2002, s. 215) uvádí tyto následující typy testů pracovní způsobilosti:

- testy inteligence – jejich výsledkem je tzv. inteligenční kvocient;
- testy schopností – cílem je zjistit schopnosti duševní i manuální;
- testy docility – zjišťují, zda je uchazeč schopen přijímat nové informace, zvládat nové postupy a podobně, jinými slovy zda je vzdělatelný;
- testy znalostí a dovedností – v tomto případě jde o prověření hloubky znalostí a ovládnutí odborných návyků;
- testy osobnosti - umožňují zjištění základních povahových a osobnostních rysů, jako jsou postoje, hodnotové orientace, extroverze či naopak introverze a podobně.

Koubek podotýká, že v případě použití těchto testů je třeba zajistit stejné podmínky všech uchazečů (Koubek, 2000, s. 232). Myslím si, že dodržování stejných podmínek je naprosto zásadní pro spolehlivost jakéhokoli testu pracovní způsobilosti a jedině tak lze test následně porovnat s výsledky testů ostatních uchazečů.

**Pohovory**<sup>2</sup> jsou nejpoužívanější metodou výběru uchazečů a podle mnoha autorů také neúčinnější. Například Foot a Hook (2002, s. 111), vyzdvihují právě pohovor a ostatní metody výběru pracovníků nazývají doplňujícími s tím, že není pravděpodobné, že by mohly pohovor nahradit. Také Hroník (2007, s. 305) označuje pohovor za zásadní metodu výběru.

Účelem pohovoru je získat takové informace o uchazeči, které umožní rozpoznat předpoklady pro úspěšný výkon práce na dané pracovní pozici a tyto informace také posoudit a porovnat je s informacemi o ostatních uchazečích.

---

<sup>2</sup> V odborné literatuře se synonymně používají různá označení – přijímací či výběrový pohovor, výběrový rozhovor či interview. V dalším textu budu používat obecné označení pohovor.

Pohovor nemá vždy stejnou podobu. Existují různé typy pohovoru, které mohou organizace používat. Koubek (2005, s. 168 - 169) rozlišuje pohovor dle množství a struktury účastníků na:

- **pohovor 1 + 1**

Jde o pohovor dvou osob, uchazeče a zpravidla bezprostředního nadřízeného potenciálního pracovníka.

- **pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)**

Panelového pohovoru se kromě uchazeče účastní skupina tří až čtyř osob, které znají požadavky obsazovaného pracovního místa. Doporučuje se účast bezprostředního nadřízeného, personalisty a psychologa.

- **postupný pohovor**

V tomto případě jde o pohovory 1 + 1, ale s časovým odstupem a s různými posuzovateli.

- **skupinový (hromadný) pohovor**

Skupinového pohovoru se účastní více uchazečů a jeden nebo také více posuzovatelů.

V současné době organizace nejvíce používají pohovor 1 + 1, čili individuální pohovor. Ovšem tento typ pohovoru má poměrně velkou nevýhodu, a tou je nedostatečná objektivita. Proto se nyní organizace snaží více využívat postupný pohovor, kdy je uchazeč hodnocen více tazateli a tím je tento typ objektivnější a tedy efektivnější. V současnosti je používán také typ panelového pohovoru, kdy se pohovoru na straně tazatelů účastní personalista a potenciální přímý nadřízený uchazeče.

Pohovory lze dále rozdělit podle obsahu a průběhu. Dle tohoto členění se rozlišuje pohovor **nestrukturovaný** (volně plynoucí), **strukturovaný** a pohovor **polostrukturovaný** (Koubek, 2005, s. 169). Jak uvádí Clegg (2005, s. 2), oblíbený je pohovor strukturovaný, kdy jde o seznam otázek kladených naprosto stejným způsobem každému uchazeči. Clegg připouští, že strukturovaný typ pohovoru umožňuje lepší porovnání uchazečů, ovšem

preferuje část pohovoru uskutečnit tímto způsobem a část „přirozeným rozhovorem“ (Clegg, 2005, s. 2). Tedy v podstatě využít polostrukturovaný typ pohovoru.

Osobně zastávám názor, že pohovor by měl být řízený a z větší části strukturovaný, ovšem myslím si, že by měl být vyhrazen také prostor pro doplňující individuální otázky. Ty umožní lépe posoudit některé informace a také osobnost uchazeče, která je při výběru vítězného uchazeče podstatným faktorem.

Velmi důležitá při pohovoru je jeho **struktura**. Obecně se dá říci, že pohovor má tři základní části, a to úvod, jádro a závěr. Konkrétnější strukturu pohovoru uvádí například Armstrong (2007, s. 373):

1. přivítání uchazeče a úvodní slovo
2. hlavní část, která se zaměřuje na získání informací k posouzení uchazeče
3. informování uchazeče o společnosti a pracovní pozici
4. prostor pro otázky uchazeče
5. závěr pohovoru a informování uchazeče o následujícím postupu.

Vajner (2007, s. 58) prezentuje konkrétnější, avšak velmi podobné členění:

1. přivítání uchazeče
2. představení se
3. navození přátelské atmosféry
4. vysvětlení následujícího průběhu pohovoru
5. vlastní pohovor: prezentace pracovní zkušenosti uchazeče, dále modelové situace a prostor pro představy uchazeče o pracovní pozici
6. představení obsazované pracovní pozice
7. prostor pro otázky uchazeče
8. ukončení pohovoru.

Jak je vidět, jednotlivé části jsou u obou autorů téměř identické. Tato struktura pohovoru je hojně využívána v praxi, kde se obměňuje jen s malými detaily. Platí však, že většina času, alespoň 80 %, by měla být věnována hlavní části, tedy vlastnímu pohovoru a získávání informací.

Základem pro získání důležitých informací, které co nejobektivněji vypovídají o vhodnosti uchazeče pro dané pracovní místo, jsou kvalitně připravené, vhodně kladené a správně cílené **otázky**. Při pohovoru jsou kladeny dva základní typy otázek, a to otázky otevřené a uzavřené. Je vhodné klást oba typy otázek, ale vždy by při pohovoru měly převažovat otázky otevřené, jejichž prostřednictvím lze získat dostatek kvalitních informací.

Tazatelé se mohou při pohovoru dopustit určitých **chyb**. Hroník (2007, s. 317 - 318), uvádí obvyklé chyby:

- nepřipravenost pohovoru
- sugestivní otázky
- sled uzavřených otázek
- nejasná formulace otázek
- nezaznamenávání odpovědí uchazeče a postřehů během pohovoru.

Kromě výše uvedených metod výběru uchazečů se využívají také další metody, jako jsou například reference (informace o pracovníkovi od jeho předešlého zaměstnavatele), přijetí pracovníka na zkušební dobu, ukázka práce, biodata (určité detaily životopisných údajů, které se bodují), lékařské vyšetření či netradiční grafologie. Organizace v současné době využívají více metod výběru pracovníků najednou a tak výrazně zvyšují pravděpodobnost výběru toho nejlepšího z uchazečů. Kombinací jednotlivých metod dosáhne personalista jednoznačně lepších výsledků, než kdyby se spoléhal pouze na jedinou. Myslím si, že pohovor by měl být metodou výběru, kterou organizace použije v každém případě. Osobně se domnívám, že nejlepší variantou je vždy zvolit pohovor, který je doplněn dalšími metodami výběru dle požadavků obsazované pozice.

Pracovníci představují v současné době pro organizace ten nejcennější zdroj a významnou konkurenční výhodu. Proto by se každá organizace měla zaměřit na zefektivnění výběru, prostřednictvím kterého zvolí právě ty pracovníky, kteří ovlivní její úspěšnost a postavení na trhu. Organizace si musí stanovit kritéria výběru a rozhodnout se, které metody výběru pracovníků zvolí, aby vybrala ty nejvhodnější pracovníky.

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

#### AYS PLACEMENTS AND WORKSHOPS, s.r.o.

##### 3.1 Představení společnosti

###### AYS Placements and Workshops, s.r.o.

AYS Placements and Workshops, s.r.o. (dále jen AYS) je personálně poradenská a vzdělávací společnost, která v České republice působí od roku 1992. Zkratka AYS vyjadřuje motto společnosti „**At Your Service**“, tedy přeloženo „K vašim službám“. Společnost AYS je členem nadnárodní skupiny **Vedior Group**, která je jedním z největších poskytovatelů personálních služeb na světě, s rozsáhlou sítí poboček ve více než padesáti zemích světa. AYS zastupuje Vedior Group v České a Slovenské republice.

**Posláním** společnosti AYS je „... poskytovat profesionální poradenství s osobním přístupem, které našim klientům zajistí efektivní investice do lidských zdrojů.“ Propojení cíleného personálního výběru s poradenstvím a vzděláváním AYS chápe jako klíčový faktor prosperity svých klientů (Příručka pro klienty, s. 1).

Aby AYS mohla toto poslání naplnit, poskytuje klientům komplexní služby v oblasti řízení lidských zdrojů: získávání a výběr pracovníků, temporary help, outsourcing pracovníků i HR procesů, vzdělávání a rozvoj, a to vše na vysoké profesionální úrovni. Společnost AYS chápe „... každou potřebu jako jedinečnou, individuální, která musí být uspokojena výjimečným, ojedinělým a neopakovatelným způsobem. Všechny námi poskytované služby spojují jedinečnou českou kulturu s nejmodernějším standardem nadnárodní společnosti.“ (Příručka pro klienty, s. 1).

Společnost si zakládá na vysoce profesionálním přístupu. Všechny poskytované služby musejí splňovat náročná kritéria kvality, která vyplývají z členství v nadnárodní skupině. Velkou předností AYS je to, že může kombinovat zahraniční know-how a znalost českého trhu práce. Udržení této konkurenční výhody je poměrně náročné a AYS je proto aktivním členem řady odborných a zájmových sdružení (jako například Asociace poskytovatelů personálních služeb, Asociace pro zahraniční investice, Americká obchodní komora, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a podobně).

Za 15 let existence vybuodovala společnost AYS síť poboček, což jí umožňuje poskytovat služby na celorepublikové úrovni. Kromě centrály v Praze (která pokrývá Prahu a Středočeský kraj) má společnost v České republice další čtyři pobočky, a to:

- pobočka Brno – byla otevřena v březnu 2005 a pokrývá kraj Jihomoravský a kraj Vysočina;
- pobočka Plzeň – její otevření se konalo v červnu 2005 a kromě Plzeňského kraje zastřešuje také kraj Karlovarský a Jihočeský;
- pobočka Liberec – je první pobočkou, jelikož byla otevřena v dubnu 2003 a pokrývá kraj Ústecký, Liberecký, Královéhradecký a Pardubický;
- pobočka Ostrava – je naopak nejnovější pobočkou, jejíž provoz byl zahájen v únoru 2006 a zajišťuje aktivity v Moravskoslezském, Zlínském a Olomouckém kraji.

Společnost AYS má také sesterskou společnost AYS Placements and Workshops, s.r.o. na Slovensku. Bratislavská kancelář byla otevřena na podzim roku 2003.

**Organizační struktura** hlavní pobočky v Praze je rozdělena do následujících oddělení:

- Oddělení Stálých pracovních úvazků (Permanentní odd.)
- Oddělení Dočasných pracovních úvazků (Temporary odd.)



- Oddělení Teleresources
- Oddělení Vzdělávání
- Mzdové oddělení
- Finanční oddělení.

Ke 30. 11. 2007 bylo v Praze zaměstnáno 20 stálých zaměstnanců. Oddělení, která zajišťují získávání a výběr uchazečů, mají obecně následující strukturu:

- vedoucí oddělení (senior konzultant)
- konzultant (případně junior konzultant)
- HR Specialist nebo Recruitment Specialist.

Ostatní oddělení jsou tvořena jedním až dvěma specialisty na danou oblast a vedoucím. Výjimkou je Oddělení Vzdělávání, které zajišťuje většinu služeb prostřednictvím týmu externích spolupracovníků (viz 4.3.4). V každém oddělení pak působí jeden až dva pracovníci dle aktuální potřeby (tzv. temporary asistenti/ky).

### **3.2 Historie AYS Placements and Workshops, s.r.o.**

Společnost AYS byla založena v roce **1992** americkou podnikatelkou Anne-Marie Kenny pod názvem **AYS** (At Your Service). Kromě náboru a vzdělávání AYS jako jedna z prvních společností v České republice poskytovala také službu outsourcing pracovníků. V srpnu **1999** se AYS stala součástí mezinárodní sítě personálních společností Select Appointments. Skupina Select Appointments se poté koncem roku 1999 stala částí nadnárodní společnosti **Vedior** se sítí poboček ve 26 zemích světa.

9. března **2002** vznikl nový název společnosti: **AYS Placements and Workshops, s.r.o.** A v květnu téhož roku byla pak dokončena nejrozsáhlejší

fáze transformace AYS, která byla zahájena v roce 1999 spojením AYS s řetězcem Vedior Group. Stálí klienti mohli zaznamenat rozšíření služeb v oblasti specializace AYS.

Od začátku roku **2003** funguje **Oddělení Teleresources**, které se věnuje obsazování pozic do všech typů call center. AYS v tomto směru vyvinula unikátní výběrový proces pro call centra. Tento proces je založený na know-how sesterské společnosti z Velké Británie a obohacený o specifika českého trhu.

V dubnu **2003** byla otevřena první regionální **pobočka v Liberci**. Ta poskytuje služby v oblasti recruitmentu navíc rozšířené o průmyslové specialisty a dělnicko-technické profese. Na podzim roku 2003 byla rozšířena působnost na Slovensko, kde poskytuje služby v oblasti řízení lidských zdrojů sesterská společnost **AYS v Bratislavě**. Druhá regionální pobočka, tentokrát v **Brně**, zahájila svůj provoz v březnu **2005** a hned na to se v červnu stejného roku konalo otevření třetí pobočky v **Pizni**. V únoru **2006** byla otevřena zatím poslední pobočka, **AYS v Ostravě**.

Co se týče **současnosti**, AYS se nyní soustřeďuje na zvýšení pokrytí a otevírání nových poboček v budoucnu s cílem podpořit celostátní projekty. Kromě toho se společnost AYS zaměřuje na neustálé zlepšování kvality služeb a profesionálního přístupu ke klientům a na zlepšení postavení mezi personálními agenturami v České republice. Nyní je podle celkového počtu umístěných pracovníků na stálé úvazky v roce 2006 na dvanáctém místě, jak uvádí Czech Business Weekly (viz Příloha A Seznam personálních agentur).

## 4 AKTIVITY SPOLEČNOSTI

### AYS PLACEMENTS AND WORKSHOPS, s.r.o.

#### 4.1 Získávání klientů

Získávání nových klientů a vyhledávání nových příležitostí na trhu patří do náplně práce ředitelky společnosti, Area managera, případně vedoucích poboček. Získávání nových klientů (a péče o stávající klienty) patří také do náplně práce všech konzultantů společnosti. Konzultanti mají v náplni práce pravidelně provádět tzv. **company visits a sales calls**:

**Company visit** je návštěva u nového či stávajícího klienta. Pokud jde o nového klienta, nejdříve konzultanti samozřejmě představí a prezentují společnost AYS, celkovou nabídku služeb a regionální zastoupení. Podle toho, o jaké služby má klient zájem, pak konzultant více představí oddělení, které dané služby zajišťuje a uvede příklad referencí (nejvýznamnější klienty, pro které jsme podobné služby realizovali). Konzultant také zjišťuje informace o novém klientovi, tedy čím se přesně daná společnost zabývá, jaká je její organizační struktura, kolik má zaměstnanců, zda má v České republice další pobočky a samozřejmě následuje otázka, zda v současné době obsazuje nějaké pozice, s nimiž jim může AYS pomoci.

Pokud jde o klienta, s nímž už AYS spolupracuje, konzultanti zjišťují momentální situaci, tedy kolik je právě obsazovaných pozic u klienta, hodnotí se dosavadní spolupráce a případně se řeší konkrétní problémy, které se vyskytnou v průběhu spolupráce. Obecně je cílem company visit navázání kontaktu a návštěva firmy, poznání firemního prostředí a firemní kultury a v neposlední řadě velmi důležité utváření vztahů.

**Sales call** (akviziční hovor) je obdoba company visit. Jedná se o telefonický kontakt s novým či stávajícím klientem, který zpravidla company visit předchází. V případě, že jde o nového klienta, je opět jako u company visit představena společnost AYS a dále se zjišťuje, zda má potenciální klient zájem využít některou ze služeb AYS. Pokud ano, konzultant se zpravidla domluví na konkrétní company visit (samozřejmě je zaslání propagačních a informačních materiálů, návrhu smlouvy, rámcové kalkulace a podobně). Pokud oslovená společnost nemá zájem využít služby AYS, konzultant navrhne alespoň zaslání informací o AYS a poukáže na možnost spolupráce v budoucnu.

Získávání klientů probíhá především prostřednictvím výše uvedených company visits a sales calls, tedy aktivně, ale také **pasivní formou**. V případě, že nás klienti sami kontaktují, ať už na základě inzerátu či reklamy nebo je také časté doporučení od jiného klienta, partnera AYS, či bývalého uchazeče, což je ten nejlepší způsob reklamy.

Hlavním cílem získávání nových klientů je diverzifikovat strukturu klientů tak, aby při případné ztrátě jednoho či dvou klientů společnost neztratila většinu svých objednávek.

## 4.2 Získávání uchazečů

Společnost AYS používá tři hlavní způsoby získávání uchazečů o práci:

- inzerce v tisku
- on-line recruitment
- vlastní databáze uchazečů o práci.

Co se týče **tiskové inzerce**, společnost AYS využívá inzerci v deníku Mladá fronta Dnes či Lidových novinách a příležitostně dle potřeby také v regionálních a odborných periodikách. AYS využívá samozřejmě také internet, který je

v současnosti pro inzerování firem prakticky nepostradatelný. V AYS je **on-line recruitment** nejpoužívanější metodou získávání uchazečů o práci. AYS využívá k inzerci své vlastní internetové stránky [www.ays.cz](http://www.ays.cz) a také internetové personální servery [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobpilot.cz](http://www.jobpilot.cz) a [www.cvonline.cz](http://www.cvonline.cz), [www.educity.cz](http://www.educity.cz) a [www.jobcity.cz](http://www.jobcity.cz). Navíc využívá přístup k databázi životopisů umístěných na internetových portálech Jobs, Práce a CVOnline. Výhodou u této služby je možnost registrace uchazečů přes internet. Ta slouží pro ty uchazeče, kteří si v nabídce pracovních příležitostí AYS nevyberou pozici odpovídající jejich poptávce. V tom případě mají možnost zaregistrovat se a jakmile se objeví nabídka, která odpovídá jejich požadavkům a kvalifikaci, jsou kontaktováni týmem AYS a pozváni na osobní pohovor.

Společnost AYS využívá také rozsáhlou **databázi uchazečů o práci**, kam jsou zařazováni uchazeči, kteří absolvovali osobní pohovor v AYS a podepsali souhlas s poskytnutím osobních údajů na základě zákona o ochraně osobních údajů č. 101/2002 Sb.

Kromě výše uvedených způsobů získávání uchazečů se společnost AYS účastní také veletrhů pracovních příležitostí či pořádá Job Search semináře. Uchazeči také oslovují AYS na základě doporučení jiného uchazeče a dobré pověsti společnosti.

### **4.3 Portfolio služeb AYS Placements and Workshops, s.r.o.**

Jak jsem již uvedla, společnost AYS poskytuje komplexní služby v oblasti řízení lidských zdrojů. Nyní se jednotlivým službám budu věnovat, přičemž se zaměřím na to, jak jsou poskytovány v pražské pobočce (služby Training zastřešují svými aktivitami celou Českou republiku). Co se týká ostatních poboček, postupy pro realizaci temporary i permanentních zakázek probíhají

v přesném souladu s pravidly a postupy jako na hlavní pobočce v Praze. Stejná pravidla platí pro způsoby získávání, výběru a komunikace s uchazeči.

### 4.3.1 Permanent Placement

Permanent Placement je služba, která představuje získávání a výběr pracovníků<sup>3</sup> na stálý pracovní úvazek u klienta. Permanentní oddělení vyhledává pracovníky v těchto **oborech**:

- administrativa
- finance
- marketing a obchod
- farmacie
- právo
- logistika.

Celý **proces** vyhledávání pracovníků do stálého pracovního poměru u klienta začíná tím, že konzultant obdrží od klienta objednávku, která obsahuje důležité informace, včetně „job description“, tedy popis a specifikace pracovního místa. To je velmi důležité proto, aby měl konzultant jasnou představu o požadavcích na kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti i osobnost pracovníka. Nejdříve se konzultant snaží najít vhodného uchazeče v databázi uchazečů o práci a pokud zde nenajde toho vhodného, dochází k inzerování pracovní pozice a samotnému výběrovému procesu. Tento uvedený proces je shodný jak s postupem v Oddělení dočasných pracovních úvazků, tak v Oddělení Teleresources.

Všichni uchazeči na stálý pracovní úvazek pak procházejí následujícím **výběrovým procesem**:

---

<sup>3</sup> Termín pracovník je obecné označení, já budu v následujícím textu používat především označení uchazeč.

## **1. Prvotní kontakt**

Uchazeči většinou reagují na aktuální pracovní nabídky zveřejněné na internetu či v tisku nebo také kontaktují AYS na doporučení. Po selekci došlých životopisů jsou vhodní uchazeči co nejdříve kontaktováni.

## **2. Prescreening po telefonu**

Po výše zmíněné selekci následuje telefonické kontaktování uchazeče, tzv. telefonický prescreening, který provádí Recruitment Specialist nebo temporary asistentka (dále pouze RS). Jeho účelem je poznat, zda je uchazeč vhodný, aby byl pozván na osobní pohovor do AYS. Uchazeč je také krátce testován z cizího jazyka. Pokud je uchazeč shledán vhodným, následuje pozvání uchazeče na osobní pohovor.

## **3. Pohovor**

Pohovor v kanceláři AYS lze rozdělit na dvě části, a to prescreening, který má na starosti RS a následný pohovor, který provádí konzultant. Pohovor vždy vede jiný člen týmu než ten, který dělá osobní prescreening, a to z toho důvodu, aby každého uchazeče viděli dva pracovníci a hodnocení uchazeče bylo objektivnější:

### **a) Osobní prescreening**

Osobní prescreening provádí RS, která samozřejmě nejdříve uchazeče přivítá, představí společnost AYS a předá uchazeči vizitku a vysvětlí strukturu pohovoru. Poté dá uchazeči k vyplnění dotazník a zjistí, kdy může uchazeč nastoupit, jaké je jeho platové očekávání a o jaké pozice má zájem. Následuje doplnění životopisu uchazeče (mezery v chronologii a podobně). Poté je uchazeč ústně a písemně testován z cizího jazyka, matematicko logického testu a pokud to pozice vyžaduje, tak i z rychlosti psaní na počítači.

### **b) Pohovor s konzultantem**

Druhá část pohovoru trvá přibližně třicet minut, přičemž konzultant podrobně rozebere s uchazečem jeho kvalifikaci a pracovní zkušenosti (zaměří se na ty, které souvisejí s obsazovanou pracovní pozicí), o jaké pozice má uchazeč zájem (zda má případně nějaké preference firem) a představí pro něj vhodné pozice, které jsou aktuálně otevřené (předá uchazeči materiály o pozici a o

společnosti). Konzultant také naopak zjišťuje, o jaké pozice uchazeč zájem nemá, aby se předešlo případným nedorozuměním. Dále se zajímá nakolik uchazeč využíval a chce využívat cizí jazyk(y) a co je pro uchazeče prioritní při výběru práce. Rozebere s uchazečem také otázku platu a upřesní datum možného nástupu. Samozřejmě se také zaměřuje na osobnost uchazeče a pokládá uchazeči otázky na jeho silné a slabé stránky, jakých úspěchů dosáhl a tak dále. Na konci pohovoru dá uchazeči prostor na jeho případné otázky a dohodne se s ním na dalším postupu.

#### **4. Doporučení uchazeče klientovi**

Po pohovoru s konzultantem RS přehledně zpracuje životopis uchazeče zahrnující výsledky testů, který je zaslán klientovi a je mu také poskytnuta profesionální konzultace a pohled na vystupování uchazeče během osobního pohovoru.

#### **5. Pohovor u klienta**

Pokud se klient za základě profilů zaslanych uchazečů rozhodne pro pozvání na osobní pohovor, AYS zorganizuje osobní pohovor uchazeče přímo u klienta.

#### **6. Umístění uchazeče (placement)**

V případě, že si klient vybere na základě osobních pohovorů s uchazeči toho, který nejlépe odpovídá profilu pracovního místa i firemní kultuře a pracovnímu kolektivu, AYS oznámí uchazeči nabídku. Teprve po tom, co uchazeč tuto nabídku přijme a dojde tedy k jeho umístění, platí klient poplatek za služby AYS. AYS současně nabízí garanci, která spočívá v bezplatné náhradě pracovníka v případě jeho odchodu v garanční lhůtě (jedná se o tzv. replacement).

Podle mého názoru jde o promyšlený výběrový proces, jehož cílem je spolehlivě vybrat ty nejlepší uchazeče tak, aby si mezi nimi mohl klient vždy zvolit pro něj toho nejlepšího a došlo tak ke spokojenosti klienta i AYS. V dnešní době je velmi důležitá rychlost, tedy doporučit klientovi vhodné uchazeče v co nejkratší době. Ovšem ne na úkor kvality výběru, která je pro AYS prioritní.



### 4.3.2 Temporary

Oddělení dočasných pracovních úvazků poskytuje službu Temporary Help a zabývá se také outsourcingem pracovníků (viz dále). Cílem poskytování služby **Temporary Help** je flexibilní zajištění pracovníka, který zůstává zaměstnancem AYS. AYS nabízí dva druhy služeb, a to hodinovou nebo měsíční dočasnou výpomoc:

- **Měsíční dočasná výpomoc**

Tento druh výpomoci dosahuje mezi klienty stále vyšší oblíbenosti a je využíván v případech, kdy je dočasný zaměstnanec přidělen ke klientovi na plný pracovní úvazek, a to alespoň na jeden měsíc.

- **Hodinová dočasná výpomoc**

Tento způsob je klienty využíván především ve chvíli, kdy potřebují náhlý zástup či výpomoc během nemoci, dovolených nebo při rozsáhlejších projektech a podobně. Jde o krátkodobou výpomoc nebo o práci na zkrácené úvazky.

Oddělení dočasných pracovních úvazků vyhledává pracovníky v následujících oborech:

- administrativa (tvoří 90 %)
- finance
- logistika
- marketing
- obchod.

Společnost AYS nabízí také službu **Temp to Perm aneb Try and Hire**. Tato služba spočívá v tom, že před uzavřením stálého pracovního úvazku pracuje uchazeč prostřednictvím AYS na dočasný pracovní úvazek. Pokud se uchazeč klientovi osvědčí po uplynutí předem stanovené doby, stává se po vzájemné dohodě zaměstnancem klienta. Jde tedy o to, aby si klient nejprve pracovníka

„vykoušel“. Ovšem období, kdy je uchazeč dočasně zaměstnancem AYS, nenahrazuje zkušební dobu.

**Výběrový proces** probíhá podle stejného schématu jako v Permanentním oddělení, ale s určitými specifiky: u prescreeningu po telefonu se pracovník AYS navíc ptá uchazeče na to, co nenajde v životopise nebo v průvodním dopise. Tedy na to, co je důležité pro danou objednávku, například datum nástupu, časová flexibilita, platová představa. Pokud se týká osobního prescreeningu, probíhá obdobným způsobem jako v Permanentním oddělení s tím, že HR Specialist (či temporary asistentka) provádí podrobné zkoumání životopisu uchazeče jen v případě dlouhodobé práce nebo pokud uchazeč již dlouhodobě pracoval (většinou se jedná o studenty).

Pohovor s konzultantem má také určitá specifika: především se ještě upřesní časové možnosti uchazeče, datum možného nástupu a platové požadavky. Domluví se pravidla spolupráce a také zda bude mít pracovník zájem o pracovní nabídky do budoucna, co by ho konkrétně zajímalo a o co naopak zájem nemá.

**Před prvním umístěním ve společnosti klienta** podepisuje pracovník pracovní smlouvu (či dohodu o provedení pracovní činnosti), následně vyplňuje vstupní dotazník, prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob a případně žádost o bezhotovostní způsob výplaty mzdy. Uchazeči jsou také samozřejmě seznámeni se základy BOZP. Poté je každý zaměstnanec přihlášen u zdravotní pojišťovny. Pokud má pracovník málo pracovních zkušeností, absolvuje individuální koučing, v rámci kterého se seznámí se základními požadavky na pozici, o kterou se uchází. Následuje praktické zaučení přímo na recepci AYS pod vedením recepční společnosti (v podstatě se jedná o variantu on-the-job trainingu).

Na základě **pracovních výkazů** zaslaných od pracovníků, zpracovává AYS obvykle na začátku následujícího měsíce výplaty a také fakturaci klientům. Se všemi pracovníky AYS je prováděno **hodnocení**, kde se zhodnotí jejich spokojenost a spokojenost AYS, navíc hodnocení pracovníků AYS probíhá také ze strany klienta.

O službu Temporary Help je v současnosti velký zájem a myslím si, že bude trvat i v budoucnu vzhledem k předpokládanému nárůstu flexibilních forem práce. Pro společnosti má totiž značné množství výhod. V první řadě je to flexibilní a rychlé zajištění pracovníka v případě potřeby klienta a dále také převzetí personální a mzdové agendy a zaměstnavatelských povinností. Vedle těchto známých výhod navíc společnost AYS pro splnění objednávky vždy hledá pouze kvalifikované pracovníky a vždy garantuje službu, která je rychlá, profesionální a spolehlivá.

Úspěšnost služby Temporary Help tkví samozřejmě v mnoha výhodách pro organizace, ale podle mého názoru také ve výhodách pro pracovníky. Umožňuje jim flexibilní časový rozvrh, nezávislost při výběru nabídky a v neposlední řadě získání nových zkušeností v různých odvětvích. Tato poslední zmíněná výhoda je lákavá zejména pro studenty.

Jak jsem již uvedla, Oddělení dočasných pracovních úvazků poskytuje také službu **Outsourcing pracovníků**, přičemž se jedná o službu velmi využívanou. Společnost AYS nabízí tuto službu již od roku 1995 a tudíž disponuje bohatými zkušenostmi v této oblasti.

Outsourcing obecně je převzetí povinností zaměstnavatele personální agenturou. Službu AYS Outsourcing mohou klienti využít, když potřebují přijmout zaměstnance, na kterého nemá organizace v daném okamžiku rozpočet („head-count“), dále při realizaci nějakého speciálního či časově omezeného projektu, anebo z důvodu snížení personální a mzdové

administrativy. Velkou výhodou je, že do programu Outsourcing mohou být zahrnuti pracovníci na všech pozicích.

Rozdíl mezi službou Temporary Help a Outsourcing je především ten, že o outsourcing se jedná v případě, že dočasný pracovník je zaměstnancem AYS déle než čtyři měsíce. Outsourcing je také určitým způsobem plánovaný, na rozdíl od Temporary Help, kdy jde o nárazovou a nepředvídanou potřebu klienta. **Výběrový proces** v případě Outsourcingu je identický s postupem v Permanentním oddělení.

Outsourcing obecně je v současné době velmi využívanou a oblíbenou službou. Stejně jako služba Temporary Help poskytuje klientům značný přínos. Jednak je to stejně jako u Temporary Help převzetí personální a mzdové agendy a veškerých zaměstnavatelských povinností. Předností je také poskytování výhod stálých zaměstnanců klienta (příčemž klient určuje výši odměny outsourcovaného zaměstnance) a také spolupráce na jeho hodnocení a určování jeho dalšího rozvoje. Další důvod, proč zvolit službu AYS Outsourcing je poskytnutí garance rychlé náhrady během nemoci outsourcovaného zaměstnance či v případě ukončení jeho spolupráce.

Zastávám názor, že služba Outsourcing má před sebou budoucnost a společnosti budou využívat nejen outsourcing pracovníků, ale také outsourcing získávání, výběru a adaptace pracovníků a všech HR procesů.

### 4.3.3 Teleresources

Oddělení Teleresources je specialistou na odvětví „telebusiness“. Je zaměřené na vyhledávání kandidátů na pracovní pozice do všech typů call center a kontaktních center, a to jak vznikajících, tak již zavedených. Je v podstatě

**kombinací služeb Permanent Placement, Outsourcing a Temporary Help**, protože poskytuje jak vyhledávání pracovníků na stálé úvazky, tak outsourcované pracovníky a také temporary pracovníky na zástup v době nemoci, dovolených nebo na mimořádné projekty a podobně.

Oddělení Teleresources poskytuje kromě vyhledávání pracovníků do call center také navrhnutí komplexního schématu pro vybudování a rozvoj call centra (struktura, pracovní prostředí a podobně). Dále také nabízí sestavení schématu pro pravidelné hodnocení pracovníků call centra (motivační program a systém bonusů a tak dále).

Klienty vyhledávanou službou je tzv. **Mystery Calling**. Jde o metodu, jejímž cílem je posouzení úrovně kvality služeb, které firmy svým klientům poskytují po telefonu. Cílem specialistů AYS je poskytování informací o reálném dojmu zákazníků a zejména pak předávání zpráv o výsledcích hodnocení sledovaným pracovníkům a také jejich nadřízeným.

Co se týká **výběru pracovníků**, Oddělení Teleresources provádí výběr pracovníků například do následujících typů call center: zákaznický servis, informační linky, IT helpdesk, telemarketing a telesales, průzkum trhu, ústředny a spojovatelný, mnohojazyčná call centra pro zahraniční klientelu a další. Do všech těchto typů call center pak specialisté vyhledávají pracovníky na pozice jako operátor - telefonista, administrátor, pracovník v telemarketingu, pracovník v telesalesu, agent do zákaznického servisu, agent do klientského servisu, pracovník v IT Helpdesku, vedoucí týmu call centra, vedoucí oddělení call centra, ředitel projektu, ředitel call centra a podobně.

Co se týká samotného výběrového procesu, společnost AYS aplikuje **unikátní proces pro výběr** nových zaměstnanců call center. Know-how AYS získala od sesterské společnosti z Velké Británie a následně ho adaptovala na podmínky trhu v České republice. Jak vyzdvihuje Příručka pro klienty (Příručka pro klienty,

s. 9): „Všichni uchazeči na pozice v call centru procházejí několikasupňovým výběrovým procesem, který nám umožňuje přesněji posoudit přístup a spolehlivost uchazeče, čímž můžeme zajistit nejvyšší kvalitu zaměstnanců pro jakékoli call centrum.“ Navíc se podoba výběrového procesu může flexibilně přizpůsobit specifickým požadavkům klientů.

Obecná struktura výběrového procesu pro specialisty call center je následující:

### **1. Prescreening životopisu uchazeče**

Odborný prescreening životopisu uchazeče je prvním krokem výběrového procesu. Druhá část výběru je provedena jedině tehdy, jestliže uchazeč odpovídá určeným požadavkům.

### **2. Telefonický prescreening**

Zkušení konzultanti provádějí telefonický prescreening, kdy se zaměřují především na základní komunikační dovednosti a případné nedostatky uchazeče, jako například vyjadřování, vady řeči, síla a profesionalita hlasu a podobně. Kromě toho je také sledována motivace uchazeče pro vybranou pracovní pozici.

### **3. Skupinový pohovor (Assessment Centre)**

Zkušenost AYS v telebusinessu prokázala, že pro výběr uchazečů do call center je standardní výběrové řízení nedostačující. Proto byla vyvinuta metoda zvaná TGI, která je zaměřena přímo na oblast Teleresources. Skupinový pohovor, tzv. TGI čili Teleresources Group Interview, má celkem tři hlavní části:

- představení společnosti AYS
- skupinové aktivity
- individuální testy.

Na úvod TGI konzultant **prezentuje společnost AYS** a vysvětlí uchazečům celý průběh skupinového pohovoru. Dále představí, co to je call centrum, jaké jeho druhy existují, jaká jsou specifika práce v call centru a také obecně představí jednotlivé typy pozic v call centru.

Po této úvodní části se aktivita přesouvá na stranu uchazečů, kterých se účastní až deset najednou. Následují totiž **skupinové aktivity** skládající se ze dvou částí. Tou první je prezentace sebe sama, kdy všichni uchazeči, kteří se účastní TGI, odpovídají před ostatními na tři stejné otázky, přičemž jim konzultant může položit navíc otázky doplňující. V této části se sleduje slovní zásoba, schopnost komunikace, argumentace, vyjadřovací schopnosti a další. Druhou část představuje skupinová aktivita, kdy mají uchazeči za úkol společně se domluvit na řešení relativně jednoduchého problému, který jim konzultant představí. Při této skupinové aktivitě se sleduje týmová spolupráce uchazečů, jak jsou schopni se dohodnout a dosáhnout kompromisu, vznášet argumenty, řešit konflikt a podobně.

V poslední části TGI je už ovšem každý uchazeč „sám za sebe“, jelikož jde o **individuální testování**. Konkrétně je pro uchazeče připraven test matematicko logického myšlení, písemný test z cizího jazyka (anglický, německý či francouzský), test práce s MS Word a test rychlosti psaní na počítači. Klíčová je modelová situace s fiktivním zákazníkem po telefonu. Při modelové situaci se sleduje mnoho aspektů, jako jsou například telefonní dovednosti, odolnost vůči stresu a mnoho dalších. Po této závěrečné části uchazeči vyplní registrační dotazník a je jim samozřejmě dán prostor pro jejich případné dotazy. Na úplný závěr TGI se konzultant domluví s každým uchazečem na termínu telefonického pohovoru (viz dále).

#### **4. Telefonický pohovor**

Cílem závěrečného telefonického rozhovoru je především vyhodnocení všech částí výběrového řízení, shrnutí silných a slabých stránek uchazeče a v neposlední řadě také zpětná vazba výsledků testů. Pro každého uchazeče má dále konzultant připraveny otázky, které se vztahují k jeho životopisu a profesní budoucnosti. Podle typu pozice pak konzultant testuje úroveň mluveného projevu v cizím jazyce. Telefonický pohovor je většinou zakončen doporučením uchazeče na konkrétní pracovní pozici či pozice. Nejvíce je v této fázi kladen

důraz na individuální přístup k uchazečům a snaha maximálně jim pomoci a poradit při hledání nového zaměstnání.

Jak prezentují webové stránky AYS (www.ays.cz): „Tento proces nám umožňuje získat objektivnější informace o schopnostech, dovednostech, postojích a spolehlivosti uchazečů, než bychom získali během standardního přijímacího pohovoru. Proto Vám můžeme představit pouze ty nejkvalitnější kandidáty, což je zásadní pro úspěch každého call centra.“

Vzhledem k tomu, že společnost AYS je jednou z několika personálních agentur v České republice, která se specializuje na získávání a výběr pracovníků do call center, je tato služba velmi využívána. Myslím si, že službu Teleresources bude v budoucnu využívat stále více klientů, kteří budou žádat ty nejkvalitnější uchazeče na základě jedinečného výběrového procesu AYS.

#### 4.3.4 Training

Oddělení Vzdělávání („Training“) se původně zaměřovalo na poskytování individuálního a firemního vzdělávání a dále zajišťovalo projekty hodnocení pracovníků („Assessment“) a outplacement. Od roku 2006 se navíc také podílí na utváření koncepce poradenských služeb, které společnost AYS poskytuje.

Služba „Assessment“ původně zahrnovala individuální či skupinové zhodnocení administrativních, případně interpersonálních dovedností. Později se nabídka rozšířila na poskytování klasických Assessment (či Development) Center. Ta se koncipují velmi podobným způsobem jako Teleresources Group Interview (viz 4.3.3), samozřejmě bez jeho uvedených specifik.

**Pojetí vzdělávání AYS** „... vychází z jeho úzkého propojení s personálními službami a poradenstvím – jsme schopni koncipovat školení a trénink na



základě komplexní znalosti našich klientů, jejich potřeb a firemních procesů.“ (Nabídka poradenských a vzdělávacích služeb společnosti AYS Placements and Workshops s.r.o. 2007, s. 6).

AYS poskytuje v rámci vzdělávání následující služby:

- individuální poradenství
- koučing / mentoring
- veřejné kurzy
- vzdělávací programy na míru (firemní kurzy)
- poradenství k organizačnímu rozvoji a řízení změn.

Výhodou **koučingu / mentoringu** je mimo jiné možnost zaměření se na konkrétní situace a problémy, se kterými se účastník setkává. Časová flexibilita je další nespornou výhodou, záleží pouze na domluvě mezi účastníkem a koučem / mentorem.

**Veřejné kurzy** jsou pro účastníky populární především z důvodu možné výměny zkušeností, znalostí a názorů s pracovníky na stejné nebo podobné pozici. Veřejné kurzy probíhají většinou v českém jazyce, ovšem určité vybrané kurzy jsou pořádány současně v češtině a angličtině nebo němčině či francouzštině. Některé kurzy jsou pak realizovány pouze v angličtině s rodilým mluvčím. Účastníci po absolvování kurzu získají **certifikát AYS**, navíc vybrané kurzy jsou garantovány Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů. Na stránkách AYS je možné se podívat na Kalendář veřejných kurzů, kde si zájemci mohou přečíst anotace, případně se on-line zaregistrovat.

**Vzdělávací programy na míru** jsou poskytovány účastníkům z jedné firmy. Při jejich tvorbě přistupuje AYS ke klientům individuálně a respektuje jejich aktuální potřeby, specifika pracovních pozic i firemního prostředí.

Oddělení Vzdělávání poskytuje v případě zájmu klienta také službu **Outplacement**. Tento typ služby je určen především pro organizace, které snižují počet zaměstnanců. Cílem služby Outplacement je poskytnutí odborné pomoci propouštěným pracovníkům při hledání dalšího pracovní uplatnění.

Program AYS Outplacement přináší mnoho výhod jak pro propouštěné zaměstnance, tak i pro klienta. Odcházejícím pracovníkům pomůže aktivně se začlenit do hledání nového pracovní místa a klientovi nejenže usnadní zvládnutí situace uvnitř organizace, ale také zlepšit pověst organizace a její celkovou image, která je pro společnost velmi důležitá.

Oddělení Vzdělávání se také podílí na tvorbě metodiky komplexního **outsourcingu HR procesů** (viz Příloha B Outsourcing personálních činností), přičemž zastřešuje aktivity spojené s rozvojem pracovníků (od jednorázového poradenství či speciálního školení až po outsourcing vzdělávací funkce ve vybraných společnostech).

Podle mého názoru počet spokojených klientů bude vzrůstat díky komplexnosti a profesionalitě služeb, které Oddělení Vzdělávání poskytuje.

#### **4.4 Silné a slabé stránky společnosti AYS Placements and Workshops, s.r.o.**

V této části bakalářské práce bych ráda vyzdvihla silné stránky společnosti AYS a poukázala na ty, které osobně pokládám za slabé. Mezi silné stránky společnosti AYS patří:

- **široké portfolio poskytovaných služeb**

Jak jsem již uvedla, společnost AYS poskytuje kompletní nabídku služeb v oblasti řízení lidských zdrojů: je specialistou na stálé pracovní úvazky, ale

také na služby temporary help, outsourcing, dále vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků a outplacement. Všechny služby poskytuje na vysoké profesionální úrovni a vždy naslouchá specifickým požadavkům každého klienta.

- **síť poboček**

Síť pěti poboček komplexně pokrývá celé území České republiky, navíc je zde také sesterská společnost AYS Placements and Workshops, s.r.o. působící na Slovensku.

- **Oddělení Teleresources**

Společnost AYS je jednou z několika personálních agentur v České republice, které se specializují na získávání a výběr pracovníků do call center. Poskytuje proškolené temporary pracovníky, ale také pracovníky na stálé pracovní úvazky, kteří procházejí unikátním výběrovým procesem. Tento proces se navíc flexibilně přizpůsobuje požadavkům klientů. Kromě toho Oddělení Teleresources poskytuje navrhnutí komplexního schématu pro vybudování a rozvoj call centra a také sestavení schématu pro hodnocení pracovníků. Velmi využívanou službou je pak Mystery Calling (více viz 4.3.3).

- **služba Temporary Help**

Temporary Help je moderní služba, kterou využívá stále více klientů, a to jak firem mezinárodních, tak i českých. U této služby můžeme sledovat vysoký nárůst zájmu, který se očekává i v budoucnu.

- **zázemi silné mezinárodní společnosti**

Společnost AYS je členem nadnárodní skupiny Vedior, kterou tvoří síť poboček ve více než padesáti zemích světa. Všechny služby poskytované společností AYS spojují českou kulturu s nejmodernějším standardem skupiny Vedior a bohatým mezinárodním know-how.

- **významní klienti**

Klienty společnosti AYS jsou jak české společnosti, tak i mezinárodní firmy, například Accenture Services, Citibank, Coca Cola Beverages, KPMG, Linklaters či Microsoft, které poskytují AYS ty nejlepší reference.

- **kvalitní tým pracovníků**

Mezi silné stránky bezesporu patří i kvalitní a motivovaný tým pracovníků, který klientům poskytuje služby na nejvyšší profesionální úrovni. Profesionální přístup je samozřejmostí, pracovníci AYS jsou připraveni naslouchat požadavkům uchazečů i klientů a znají současný trh práce. Profesionalita pracovníků je také podporována systémem vzdělávání a školení.

- **patnáct let na trhu**

Společnost AYS působí v České republice již patnáct let a za tu dobu získala bohaté zkušenosti v oblasti komplexní péče o lidské zdroje a znalost trhu a navíc disponuje jedinečným know-how.

Za slabé stránky AYS shledávám tyto:

- **interní databázový systém**

Ve společnosti AYS je používán interní systém Terno, což je systém pro řízení vztahů se zákazníky. Ovšem není plně využíván z důvodu neumožnění některých funkcí a také občasných problémů. V současné době se proto intenzivně pracuje na implementaci nového systému.

- **nedostatečná propagace společnosti na trhu**

Domnívám se, že společnost AYS by se měla více soustředit na svou propagaci, jejímž cílem je dobré postavení na trhu a prosperita firmy. Myslím si, že zvláště v této době, kdy je na trhu velký počet personálních agentur a konkurence je silná, je nezbytné využívat zvláště reklamu k tomu, aby byla organizace více „na očích“ a zaujala dostatečné množství kvalitních uchazečů o práci.

Jak je vidět, společnost AYS se může chlubit rozsáhlým portfoliem svých služeb, jedinečnou službou pro call centra a službou Temporary Help, silným zázemím Vedior Group i významnými klienty. Nicméně by neměla podceňovat své slabé stránky. Jak jsem již zmínila, AYS v současnosti pracuje na implementaci nového interního systému. Co se týče reklamy, pracuje se na nové marketingové strategii a hledají se nové možnosti propagace firmy na

trhu: interaktivní slova a banery na internetu, veletrhy pracovních příležitostí, nové možnosti inzerce a tak dále. Myslím si, že to je správná cesta a pokud by navíc byly vloženy náklady do účinné reklamy, podařilo by se společnosti získat kvalitní uchazeče o práci i nové klienty a v neposlední řadě by byla posílena velmi důležitá image firmy.

## 5 ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI AYS

V této části bakalářské práce se zaměřuji na uchazeče o stálý pracovní poměr v pražské pobočce a na to, jaký je jeho „typický“ profil a jak uchazeči vnímají společnost AYS. Pomocí výsledků bude možné sestavit profil typického uchazeče o hlavní pracovní poměr a případně zlepšit služby AYS a také vylepšit image společnosti.

**Základním souborem** mého šetření jsou uchazeči o stálý pracovní poměr různého pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a tak dále. **Výzkumný vzorek** tvoří 50 uchazečů o stálý pracovní poměr, kteří absolvovali osobní pohovor ve společnosti AYS. Ti byli osloveni náhodně a dotazník vyplnilo všech 50 oslovených, návratnost je tedy 100%.

**Hypotézy ohledně profilu** typického uchazeče jsem si stanovila tyto:

1. nejvíce uchazečů o stálý pracovní poměr bude mít středoškolské vzdělání;
2. uchazeči nebudou registrováni na úřadu práce;
3. doba, po kterou hledají zaměstnání, bude méně než jeden měsíc;
4. pracovní uplatnění budou hledat více způsoby současně.

A **hypotézy vnímání společnosti AYS** z pohledu uchazečů jsou následující:

1. uchazeči budou nejvíce reagovat na konkrétní pozici;
2. budou znát, co zkratka AYS znamená;
3. doporučili by AYS přátelům a známým;
4. jejich celkový první dojem z AYS bude výborný.

Šetření proběhlo během října a listopadu 2007 a co se týká **typu výzkumné metody**, zvolila jsem explorační výzkumnou metodu, přesněji dotazníky, protože v tomto případě byla tato metoda nejspolehlivější a nejrychlejší.

Dotazník byl anonymní a byl rozdělen na dvě části, a to:

- obecné informace o respondentovi
- společnost AYS z pohledu uchazečů o práci.

V první části dotazníku jsem sledovala pohlaví a věk respondenta, nejvyšší dosažené vzdělání, zda je evidován na úřadu práce a jak dlouho a jakými způsoby hledá pracovní uplatnění. V této části měli respondenti vždy zaškrtnout vyhovující odpověď.

Dále jsem zkoumala vnímání společnosti AYS z pohledu uchazečů o práci. Uchazeči měli zaškrtnout vždy jednu vyhovující odpověď u prvních tří otázek, kde jsem zjišťovala jak se o AYS dozvěděli, zda vědí, co to znamená AYS a také zda by doporučili společnost AYS přátelům a známým. U čtvrté otázky dostali respondenti prostor k vyjádření a měli uvést, z jakého důvodu by doporučili či nedoporučili AYS. U poslední otázky jsem pak použila škálování, nebo-li rating, aby dotazník nepůsobil jednotvárně a respondenti měli prozradit, jaký je jejich celkový první dojem ze společnosti AYS. Na závěr jsem respondentům nechala prostor pro jejich případné komentáře, názory a připomínky. Dotazník je celkem na dvě strany (kompletní podoba dotazníku je uvedena v Příloze C Dotazník).

## **5.1 Výsledky šetření zaměřeného na typického uchazeče o stálý pracovní poměr**

Dotazník vyplnilo celkem 50 uchazečů, z toho 42 žen a 8 mužů. Při zjišťování věkového složení uchazečů jsem zjistila následující údaje: největší zastoupení měla věková skupina 26 – 35 let s 54% a dále 18 – 25 let (34%). Věková skupina 36 – 45 let byla zastoupena pouze 10% a věková skupina nad 45 se vyskytla pouze v jediném případě. Z toho vyplývá, že služby AYS při hledání stálého pracovního poměru využívají spíše mladší skupiny uchazečů.

Dále jsem také zjišťovala, jaké mají uchazeči nejvyšší dosažené vzdělání. Zde se potvrdila má první hypotéza, neboť celých 52% uchazečů má středoškolské vzdělání. Ovšem tento výsledek souvisí s tím, že většina uchazečů dále uvedla, že reaguje na konkrétní pozici. Společnost AYS má totiž většinu pozic na stálé pracovní úvazky právě s požadavkem středoškolského vzdělání. Na dalším místě se poté umístili uchazeči se vzděláním vysokoškolským (36%) a uchazeči, kteří absolvovali vyšší odbornou školu (12%). Uchazeči s vyučením se nevyskytli ani v jednom případě.

Ze zjištěných údajů vyplývá, že se potvrdila i má druhá hypotéza: uchazeči o hlavní pracovní poměr se příliš nespolehají na úřad práce, jelikož je zde zaregistrovaných pouze 32%. Je pravděpodobné, že zbylých 68% uchazečů je stále zaměstnaných a zatím pouze zkoumá své možnosti na trhu práce, či se spoléhá na jiné způsoby hledání zaměstnání.

Tím navazuji na další otázku, a to jakými způsoby uchazeči hledají zaměstnání. Celých 84% uchazečů hledá zaměstnání více způsoby, přičemž nejčastější kombinací je internet spolu s personálními agenturami, konkrétně 70%. Myslím si, že je velmi pozitivní, že velká většina uchazečů hledá zaměstnání více způsoby a nespolehá se pouze na jednu možnost.

Zjištěné údaje dále ukázaly, že většina uchazečů hledá zaměstnání méně než jeden měsíc: je jich více než polovina dotázaných, přesně 58%. Hned za nimi se umístili ti uchazeči, kteří hledají pracovní uplatnění méně než šest měsíců (32%) a dále čerství absolventi s 8%. Pouze 2% uchazečů hledá zaměstnání více než 6 měsíců a déle než jeden rok nehledá práci ani jeden uchazeč, což je jistě další pozitivní zjištění.



## **5.2 Výsledky šetření zaměřeného na vnímání společnosti AYS z pohledu uchazečů o práci**

Co se týká vnímání společnosti AYS z pohledu uchazečů, nejprve jsem se zaměřila na to, jak se uchazeči o společnosti AYS dozvěděli. Nejvíce z nich označilo třetí možnost, tedy že reagují na konkrétní pozici a nikdy předtím o AYS neslyšeli, bylo jich přesně 70%. 12% uchazečů se na AYS obrátilo na doporučení svých známých, což je spolu s vlastními dobrými zkušenostmi (10%), tou nejlepší vizitkou společnosti. Na základě reklamy vyhledalo služby společnosti AYS zbylých 8%.

Šetření ukázalo, že uchazeči o stálý pracovní poměr většinou neví, co zkratka AYS znamená. Tuto skutečnost přiznalo 64% dotázaných. Možnost „ano“ s tím, že uvedli správné vysvětlení („At Your Service“), označilo 32% respondentů.

Opravdu velmi pozitivní je výsledek otázky, zda by uchazeči doporučili AYS přátelům a známým. Celých 96% uvedlo, že ano, pouze 4% napsala, že zatím neví, a to z toho důvodu, že pro posouzení zatím nemají s AYS dost zkušeností. Většina uchazečů by pak AYS doporučila na základě příjemného jednání a profesionálního přístupu, přesně 70% respondentů.

Poslední otázka v dotazníku zjišťovala, jaký mají uchazeči celkový první dojem ze společnosti AYS. I zde jsem zjistila skutečně kladný výsledek: 54% dotázaných uvedlo, že jejich celkový první dojem je výborný a 46% pak uvedlo, že spíše dobrý. Uchazeči tedy ani v jednom případě nezvolili nabízené možnosti „spíše špatný“ či přímo „špatný“.

### 5.3 Závěr

**Hypotézy**, které jsem si stanovila na začátku mého šetření ohledně **profilu typického uchazeče** o stálý pracovní poměr, se všechny potvrdily. Z šetření vyplývá, že středoškolské vzdělání má více než polovina uchazečů, konkrétně 52%. Má druhá hypotéza byla také potvrzena, jelikož jsem z údajů zjistila, že na úřad práce se spoléhá pouze 32% uchazečů. 58% dotázaných dále uvedlo, že doba, po kterou hledají zaměstnání, je méně než jeden měsíc, čili mohu potvrdit i třetí hypotézu. Nepříliš překvapivé je ověření poslední hypotézy, kdy uchazeči potvrdili, že pracovní uplatnění hledají více způsoby současně a nespolehají se pouze na jeden. Tuto skutečnost uvedlo 84% respondentů. Navíc se ukázalo, že nejčastější kombinací je využití internetu a personálních agentur. Na tyto dva způsoby se spoléhá celkem 70%.

**Typickým uchazečem** o stálý pracovní poměr u společnosti AYS je na základě uvedeného šetření žena mezi 26 – 35 lety, která má ukončené studium na střední škole. Nevyužívá služeb úřadu práce a doba, po kterou hledá zaměstnání, je méně než jeden měsíc. Nespolehá se pouze na jeden způsob hledání pracovního uplatnění, ale využívá více možností, přičemž nejčastěji jde o kombinaci internetu a personálních agentur.

Ze zkoumaných údajů vyplynulo, že mé **hypotézy** ohledně **vnímání uchazečů** byly převážně správné. Nedošlo k potvrzení pouze druhé hypotézy, kde jsem se domnívala, že uchazeči budou znát význam zkratky AYS. Ovšem 64% zaškrtnulo možnost, že neví a 4% uvedla špatné vysvětlení. Ostatní hypotézy byly ale potvrzeny. Přesně 70% dotázaných prozradilo, že reagují na konkrétní obsazovanou pozici a nikdy předtím o AYS neslyšeli, celých 96% pak uvedlo, že by AYS doporučili svým přátelům a známým (nejčastěji na základě příjemného jednání a profesionální přístupu) a jejich celkový první dojem z AYS byl z 54% výborný.

Výsledky týkající se **vnímání společnosti AYS** byly převážně pozitivní. Typický uchazeč o stálý pracovní poměr většinou reaguje na konkrétní pozici, doporučil by AYS přátelům a známým vzhledem k příjemnému jednání a profesionálnímu přístupu a má z pohovoru v AYS výborný první dojem. Pouze ve většině případů nezná význam zkratky AYS a nikdy předtím o společnosti neslyšel.

Vzhledem k tomu, že uvedené šetření ukázalo, že typickým uchazečem jsou ženy mladšího věku, měla by se společnost AYS zaměřit na administrativní pozice a pozice nižšího a středního managementu. Zjištěné údaje dále dokazují, že největší zájem o služby AYS mají absolventi středních škol. Proto by se přijímané objednávky od klientů měly přizpůsobit právě jim. Tím bude AYS úspěšnější při obsazování pracovních pozic a uchazeči budou spokojenější s nabídkou volných pracovních míst. Nejvíce uchazečů uvedlo, že hledají zaměstnání méně než jeden měsíc. To je poměrně krátká doba, proto by se společnost AYS měla zaměřit na rychlejší prvotní kontaktování uchazeče, aby „předběhla“ konkurenci. Velmi dobré je zjištění, že většina uchazečů využívá více způsobů hledání zaměstnání, a to právě personální agentury a internet. V tomto ohledu by bylo vhodné se více zaměřit na zlepšení webových stránek a také na inzerci na internetových personálních serverech.

Musím říci, že tato navrhovaná řešení AYS více či méně aplikuje. Většina obsazovaných pozic na stálé pracovní úvazky je právě z oblasti administrativy či nižšího a středního managementu. Jedná se také většinou o pozice, které vyžadují absolvování střední školy. AYS se vždy snaží kontaktovat vhodné uchazeče co nejdříve a pozvat je na osobní pohovor. Kromě toho se AYS momentálně věnuje implementaci nového softwaru, který umožní lepší vyhledávání uchazečů a také jejich sdílení. Co se týká webových stránek společnosti, v současnosti se pracuje na jejich vylepšení pro klienty, tedy jak pro uchazeče, tak pro společnost. Stále se také hledají nové způsoby inzerce, kterými společnost může získat více kvalitních uchazečů.

Z šetření vyplývá, že společnost AYS efektivně využívá inzerci, jelikož je velký počet uchazečů, kteří reagovali na konkrétní inzerovanou pozici. Výbornou vizitkou AYS je to, že se poměrně velké procento z dotazovaných uchazečů na AYS obrací na základě vlastních dobrých zkušeností s AYS či na základě doporučení svých přátel a známých, kteří byli s AYS spokojeni. Ovšem malý počet uchazečů uvedlo, že služby AYS vyhledali na základě reklamy. Myslím si, že společnost AYS by se na tuto oblast měla více zaměřit, tak aby byla „více vidět“ mezi silnou konkurencí personálních agentur a aby „přilákala“ více uchazečů. S tím souvisí i výsledek další otázky, kdy uchazeči většinou bohužel nevěděli, co znamená zkratka AYS. Podle mého názoru by zde opět pomohla efektivní reklama, která by upoutala pozornost a zaujala nejen tím, že AYS je tady „At Your Service“.

Jak jsem již zmínila, uchazeči ve většině případů uvedli, že reagují na konkrétní pozici, ale s tím, že nikdy předtím o AYS neslyšeli. Zde se tedy opět potvrzuje, že by se společnost AYS měla zaměřit na promotion, a zvláště pak na reklamu a public relations. Podle mého názoru by byla vhodná reklama v denním tisku, který čte hodně lidí. Další možností je také vyzkoušet, jak efektivní by byla reklama na billboardech. Myslím si, že také exteriérová média by přispěla k posílení image společnosti a tím k získání nových klientů. Tedy například více využít tužky a pera, desky, tašky, kalendáře či další reklamní předměty ve firemních barvách a s logem AYS. V neposlední řadě publikování podnikového časopisu a výročních zpráv je určitě vhodný způsob, jak AYS posiluje vědomí o společnosti. AYS by se navíc mohla zaměřit na účast na různých veřejných akcích, publikování v tisku či na internetových pracovních portálech.

Z výsledků šetření je evidentní, že společnost AYS a její pracovníci působí na uchazeče velmi dobrým dojmem. Uchazeči navíc oceňují příjemné jednání s profesionálním přístupem a rádi AYS doporučí dále.

## 6 ZÁVĚR

Získávání a výběr pracovníků jsou personální činnosti, které mají pro organizaci velký význam. Určují, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici pro to, aby mohla plnit vytyčené cíle a obstát v konkurenci. Budoucnost patří těm společnostem, které na základě vhodného získávání a výběru zvolí správné pracovníky, jejichž schopnosti, znalosti a dovednosti zajistí podnikovou prosperitu. Úloha získávání a výběru pracovníků je v tomto smyslu nenahraditelná.

Oblasti získávání a výběru pracovníků je podle mého názoru v literatuře věnována značná pozornost a autoři upozorňují na jejich význam pro organizaci. V odborné literatuře lze také najít dostatečné množství titulů, které se zabývají touto oblastí také z druhé strany, z hlediska uchazeče o zaměstnání. Existuje mnoho publikací, které se věnují tomu, jak hledat a najít zaměstnání, jak uspět na přijímacím pohovoru a udělat správný první dojem či přímo zvládnout určité testy.

Základem celého úspěšného výběrového procesu je analýza pracovního místa, která by neměla být v žádném případě opomenuta. Na ni navazuje získávání, které určí skupinu uchazečů, kteří se budou následně účastnit výběru. Při získávání je podstatné rozhodnout, zda organizace dá přednost vnitřním či vnějším zdrojům, popřípadě zvolí kombinované získávání pracovníků. Neméně důležitá je pak volba metod získávání. V nynější době je těchto metod poměrně velké množství a záleží na každé organizaci, jakým metodám dá přednost. Většina organizací ovšem volí více metod najednou, nespolehá se pouze na jedinou.

Cílem výběru, který následuje po procesu získávání, je zvolit toho správného pracovníka na obsazované pracovní místo. Existuje celá řada metod výběru pracovníků, ze kterých může organizace zvolit tu nejvhodnější. Ale stejně tak

jako u metod získávání organizace dávají přednost jejich kombinaci, a to podle konkrétní obsazované pozice.

Cílem mé bakalářské práce bylo shrnout teoretické poznatky z oblasti získávání a výběru pracovníků a porovnat je s praxí. Jelikož pracuji ve společnosti AYS a znám postupy a procesy společnosti v oblasti získávání a výběru pracovníků, zaměřila jsem se na tyto činnosti právě tam. Co se týká získávání uchazečů, společnost AYS využívá tři hlavní způsoby, a to on-line získávání, tiskovou inzerci a svou vlastní databázi uchazečů. První zmíněný způsob, tedy on-line získávání, je v současnosti nejvíce efektivní a společnost ho využívá nejvíce. Patří sem využití inzerce jak na vlastních webových stránkách, tak internetových personálních serverech, i možnost registrace uchazečů prostřednictvím internetu.

Společnost AYS může klientům nabídnout široké portfolio služeb, z nichž jsem se zaměřila především na výběr pracovníků, který je prováděn podle ověřených firemních procesů a postupů. Výběrový proces je prováděn podle stejného schématu jak pro stálé pracovní úvazky, tak pro částečné úvazky i outsourcing. Výběrový proces začíná prvotním kontaktem s uchazeči, následuje prescreening po telefonu a pokud je uchazeč shledán vhodným, je pozván na osobní pohovor, který se skládá z osobního prescreeningu a samotného pohovoru s konzultantem. Jiný postup ovšem AYS využívá při výběru uchazečů do call center. Jde o unikátní postup, kdy je po telefonickém prescreeningu vhodný uchazeč pozván na tzv. TGI, čili Teleresources Group Interview, kdy jde v podstatě o metodu Assessment Centre. Po této části výběrového procesu uchazeč absolvuje závěrečný telefonický pohovor. Tento postup se osvědčil, jelikož umožňuje získat objektivnější informace o uchazečích na specifické pozice do call center.

V bakalářské práci jsem také hodnotila silné a slabé stránky společnosti. Podle mého názoru se společnost AYS může pyšnit rozsáhlým portfoliem služeb,

zázemím silné mezinárodní společnosti či moderními službami Teleresources a Temporary Help a mnoha dalšími. Naopak slabšími jsou interní databázový systém a nedostatečná propagace na trhu, což potvrdil i výsledek šetření. Ovšem počet silných stránek společnosti jednoznačně převažuje.

Dílčím cílem mé práce bylo sestavení profilu typického uchazeče o stálý pracovní poměr a jak uchazeči společnost AYS vnímají. Výsledky šetření ukázaly, že typickým uchazečem o stálý pracovní poměr je žena mezi 26 – 35 lety s ukončeným středoškolským vzděláním, která není registrována na úřadu práce a doba, po kterou hledá pracovní uplatnění, je méně než jeden měsíc. Nespoléhá se pouze na jeden způsob vyhledávání pracovního místa, ale využívá více možností. Nejčastěji jde o kombinaci internetu a personálních agentur. Šetření odhalilo i další pozitivní skutečnosti. Typický uchazeč o hlavní pracovní poměr většinou reaguje na konkrétní pozici, doporučil by AYS přátelům a známým a z osobního pohovoru ve společnosti má celkově výborný první dojem. Nepříliš příznivá byla pouze zjištění, že většina uchazečů nezná význam zkratky AYS a v minulosti o AYS neslyšeli. V závěru šetření jsem se také pokusila navrhnout možná zlepšení.

Věřím, že tato práce bude přínosná nejen pro společnost AYS, ale také pro všechny, kdo si ji přečtou. Zejména pak pátá kapitola může sloužit jako podklad pro případný výzkum jakékoli personální agentury v budoucnu. Jelikož je bakalářská práce rozsahem omezena, nemohla jsem se věnovat všem tématům, která by se do této problematiky dala zahrnout. Určitě by bylo zajímavé zabývat se také adaptací pracovníků, která navazuje na úspěšný výběr a přijetí pracovníka. Nebo se detailněji věnovat jednotlivým metodám získávání a výběru pracovníků či také provést srovnání dvou personálních agentur a jejich procesů a služeb.

## 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
3. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. CLEGG, B. 2005. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0616-0.
5. Czech Business Weekly. Prague: Stanford, 2006, ISSN 1214-8415.
6. FOOT, M., HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
7. GRAHAM, H.T., BENNETT, R. 1992. *Human Resources Management*. London: Pitman Publishing, 1992. ISBN 0 7121 0844 0.
8. HINDLE, T. 1998. *Interviewing skills*. London: Dorling Kindersley Limited, 1998. ISBN 0 7513 0526 X.
9. HRONÍK, F. 2007. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Nakladatelství MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
10. HRONÍK, F. 2002. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.



11. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
12. KOLMAN, L. 2004. *Výběr zaměstnanců: Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE nakladatelství, 2004. ISBN 80-86131-53-X.
13. KOUBEK, J. 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
14. KOUBEK, J. 2005. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
15. KYRIANOVÁ, H. 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
16. KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. 2006. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.
17. MARQUES, C., JIRÁSEK, F. a kol. 1996. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 1996.
18. MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: PRAGOEDUCA, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
19. MUNTEAN, C. 2007. *Recruiters grow, waiting to consolidate*. Czech Business Weekly, March – April 2007, vol. 04, no. 13, pp. 16.
20. PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

21. STÝBLO, J. 2001. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2001. ISBN-80-86419-12-6.
22. STÝBLO, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
23. URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
24. VAJNER, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
25. WALKER, A.J. aj. 2003. *Moderní personální management*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
26. WERTHER, W., DAVIS, K. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
27. [www.ays.cz](http://www.ays.cz)
28. <http://www.lmc.cz> 16.12.2007, 16:30

Příručka pro klienty AYS

Nabídka poradenských a vzdělávacích služeb společnosti AYS Placements and Workshops s.r.o. 2007

## 8 BIBLIOGRAFIE

1. LUDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2.
2. MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
3. MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

## 9 RESUMÉ

V odborné literatuře je problematice získávání a výběru pracovníků věnována značná pozornost, a to zaslouženě. Získávání a výběr pracovníků jsou oblasti personální práce, které by organizace neměla podceňovat, protože významným způsobem ovlivňují celou organizaci a to, jak bude v budoucnu úspěšná. Základním pilířem celého výběrového procesu je analýza pracovního místa, po které následuje získávání pracovníků. Zde by měla organizace zvážit, zda zvolit vnitřní či vnější zdroje získávání, a nebo se rozhodnout pro jejich kombinaci. Stejně tak by měla organizace pečlivě uvážit vhodné metody získávání. Co se týká výběru, zde také existuje řada metod a je na organizaci, které z nich se rozhodne zvolit. V obou případech volby metod ovšem organizace nyní využívají jejich kombinaci. Kombinace několika metod získávání totiž usnadní získávání uchazečů a zajistí jejich dostatečný počet pro následný výběr. A zvolení více metod výběru zase zvýší pravděpodobnost výběru toho nejvhodnějšího uchazeče.

V praktické části mé bakalářské práce jsem se zaměřila na společnost AYS a na její portfolio služeb, a zvláště pak na způsoby získávání a proces výběru uchazečů. Společnost využívá osvědčené způsoby získávání uchazečů, jako jsou tisková inzerce, on-line získávání a databáze uchazečů. Celý výběrový proces je poté prováděn podle podnikových procesů a jejího know-how. V mé práci jsem se také pokusila zhodnotit silné a slabé stránky společnosti, přičemž počet silných stránek jednoznačně převažuje nad slabšími. Součástí praktické části bylo také šetření, které ukázalo, jaký je profil typického uchazeče o stálý pracovní poměr a jak je společnost AYS ze strany uchazečů vnímána.

## **10 SUMMARY**

Recruitment and staff selection is a topic which deserves attention to be given in literature. Recruitment and staff selection are areas of personnel work that are crucial for any organization because they influence its efficiency. The fundamental part of successful selection process is job analysis which is followed by recruitment. Every organization should consider choosing recruiting from internal (inner) sources or recruiting from external (outer) sources, or its combination. Another issue that an organization should consider is the method or methods of recruitment. Staff selection is not less important than recruitment and there are more methods of staff selection as well. Regarding both methods of recruitment and methods of staff selection, organization usually chooses more than one method of recruitment and more methods of staff selection at the same time.

In the practical part of my thesis I concentrated on AYS and its service portfolio. I focussed my attention on ways of recruitment and the process of selection. AYS uses well-established means of recruitment such as on-line recruitment, advertisements and its own database of applicants. The whole selection process is executed according to the company's procedure and its know-how. I also tried to point out both weaknesses and strengths of AYS. There are definitely more strengths than weaknesses. I also did some research to find out what a typical profile of full-time applicant and his perception of AYS is.

## **11 PŘÍLOHY**

Příloha A – Seznam personálních agentur

Příloha B – Outsourcing personálních činností

Příloha C – Dotazník

**Příloha A Seznam personálních agentur**

viz tištěná verze





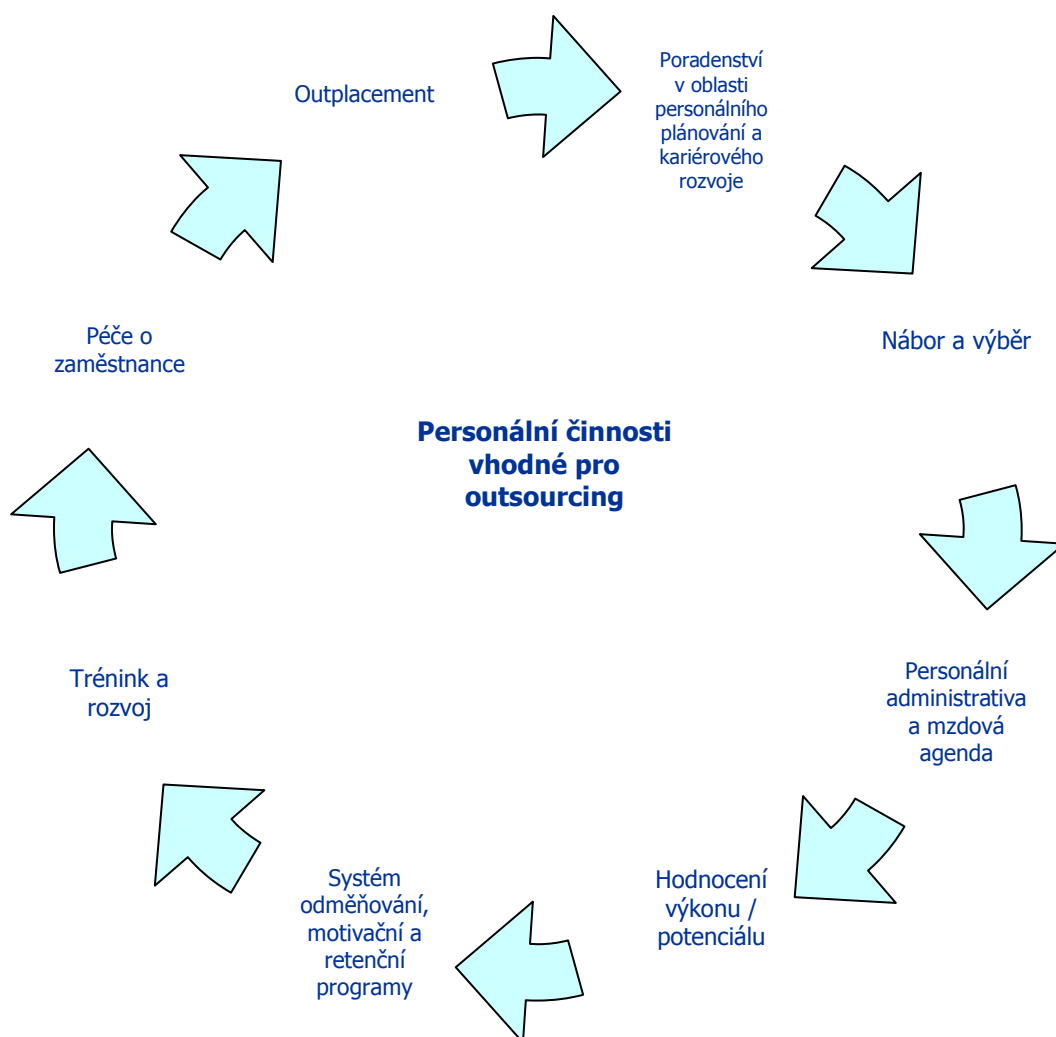








## Příloha B Outsourcing personálních činností



### **Možnosti využití outsourcingu**

Na základě potřeb klienta navrhne komplexní schéma pro optimální fungování libovolné organizační jednotky (stávající či nově vytvářené):

- navrhne plán vybudování a rozvoje / optimalizace provozu vybraného pracoviště (odhadneme předpokládaný počet pracovníků a jejich strukturu, navrhne systém organizace pracovních skupin, event. rozdělení směn, poradíme Vám v otázkách ergonomie a kultury pracovního prostředí),
- podle Vašich požadavků zajistíme nábor a výběr pracovníků formou úplného outsourcingu (zadání inzerce, komunikace s uchazeči v rámci všech kol výběrového řízení, selekce CV, telefonický prescreening a standardní testování uchazečů, osobní pohovory a následné zpracování posudků na kandidáty, kteří Vám budou představeni) nebo nabídneme pomoc při zajištění jednotlivých fází náborového procesu,

- převezmeme vedení personální administrativy a zpracování mzdové agendy,
- sestavíme schéma pro pravidelné hodnocení pracovníků a proškolíme Vaše zaměstnance, jak efektivně využívat jednotlivé hodnotící nástroje, případně jsme schopni zajistit hodnocení externě (Assessment Centre, 360-stupňová zpětná vazba, Mystery Shopping / Calling),
- navrheme systém odměňování pracovníků (motivační program a systém bonusů, retenční programy pro špičkové pracovníky),
- stanovíme rozvojové a kariérní plány pro jednotlivé pracovníky, zajistíme školení Vašich pracovníků (od administrativních/dělnických pozic po střední management) vč. rutinních školení v oblasti BOZP a PO
- zajistíme zdravotní péči, resp. psychosociální služby
- v případě potřeby Vám poskytneme proškolené pracovníky na zástup po dobu školení, nemoci, dovolených nebo na mimořádné projekty
- převezmeme agendu spojenou s penzionováním a propouštěním pracovníků, v případě velkých organizačních změn (jako např. restrukturalizace společnosti) můžeme nabídnout řízený proces outplacementu.

## Příloha C Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Ráda bych Vás požádala o spolupráci a pomoc při svém šetření, jehož cílem je získat informace o uchazečích o práci a také informace o vnímání společnosti AYS Placements and Workshops (dále jen AYS) z pohledu uchazečů o práci. **Tento dotazník je anonymní.** Údaje v něm uvedené budou sloužit pouze pro zpracování bakalářské práce.

Děkuji za Vaši pomoc,

Lucie Bláhová

### Informace o respondentovi

*Prosím, zaškrtněte vyhovující odpověď:*

#### 1. Pohlaví:

Žena

Muž

#### 2. Věk:

18 – 25

26 – 35

36 – 45

nad 45

#### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Vyučen/vyučena   
VOŠ

Středoškolské s maturitou   
VŠ

#### 4. Jste v současné době evidován/a na úřadu práce?

Ano

Ne

#### 5. Jak dlouho již hledáte zaměstnání?

Čerstvý absolvent/ka   
Méně než 6 měsíců   
Déle než 1 rok

Méně než 1 měsíc   
Méně než 1 rok

**6. Jakými způsoby hledáte zaměstnání? (možno zaškrtnout více odpovědí)**

Úřad práce  Inzerce v tisku  Personální agentury   
Internet  Přes známé  Přímé oslovení firem

**Společnost AYS z pohledu uchazečů o práci**

*Prosím, zaškrtněte **jednu** vyhovující odpověď:*

**1. Jak jste se o společnosti AYS dozvěděl/a?**

- Doporučení známých
- Prostřednictvím reklamy
- Reaguji na konkrétní pozici a nikdy předtím jsem o AYS neslyšel/a
- Jiné – prosím uveďte:  
.....

**2. Víte, co to znamená AYS?**

- Ano – prosím uveďte:  
.....
- Ne

**3. Doporučil/a byste AYS přátelům a známým?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**4. Z jakého důvodu?**

.....  
.....

*U následující otázky zakroužkujte svou odpověď dle škály:*

**5. Jaký je Váš celkový první dojem z AYS?**

1 Výborný    2 Spíše dobrý    3 Spíše špatný    4 Špatný    5 Nevím

**Prostor pro Vaše komentáře, názory, připomínky apod.:**



## Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují  
pouze prezenčně!

---

### U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

### **Bláhová, L.: Získávání a výběr pracovníků**

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis





