

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Mgr. Darina Kazdová

Personální agentury a jejich činnost očima uchazečů o práci

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce:

PhDr. Jiří Reichel, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu, a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci se zabývám jednou z nejčastěji outsourcovaných personálních služeb – personálními agenturami. První, teoretická část je uvedením do studovaného problému a sestává se z několika dílčích kapitol: outsourcingem personálních činností (co se outsourcuje a z jakého důvodu), dále pak především personálními agenturami (jaké jsou druhy agentur, jaká je situace na českém trhu, jaké je jejich právní postavení, jaké služby nabízí) a co tyto agentury poskytují jak pro žadatele, tak i pro jejich budoucí zaměstnavatele a jaké výhody a nevýhody mohou všem zúčastněným stranám přinést.

Ve druhé části, která je založená na rozhovorech, popisují vnímání agentur očima žadatelů o práci – jaká mají od agentury očekávání, jaké mají zkušenosti s využitím služeb agentury a zda jich vůbec využívají, jak vnímají konzultanty v agenturách atd. Celé šetření je zakončeno návrhem doporučení jak pro kandidáty, tak i pro konzultanty v personálních agenturách.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání a výběr pracovníků, personální agentura, agentura práce, outsourcing, konzultant, výběrový pohovor, poradenství.

ABSTRACT

This thesis deals with the most common HR service which is usually outsourced – recruitment agencies. The first, theoretical part is to introduce the agenda and it consists of several chapters: outsourcing in HR (what do companies outsource and why), and furthermore recruiting agencies (what kind of agencies can be found in the Czech republic, their legal background, what kind of services do they offer), how can these agencies help agencies and job applicants, their pros and cons.

The second part, which is based on interviews with job applicants, describes how people perceive recruitment agencies – what do they expect, what are their experiences, whether they use the service that agencies offer, what are their opinion about recruitment consultants etc. The research concludes with several suggestions for job applicants and for recruitment consultants.

KEYWORDS

Recruitment and selection, recruitment agency, work agency, outsourcing, recruitment consultant, interview, counselling.

OBSAH

Úvod	5
1 Personální agentury v širším kontextu	8
1.1 Shrnutí dosavadního stavu poznání řešené problematiky	10
1.2 Outsourcing personálních činností.....	12
1.3 Co je to personální agentura a jak funguje.....	20
1.4 Nástin aktuální situace na českém trhu.....	28
1.5 Služby personálních agentur	30
1.6 Výhody a nevýhody využití těchto služeb.....	34
2 Personální agentury z pohledu kandidátů	37
2.1 Metodika, výzkumné otázky	37
2.2 Postup výzkumu.....	39
2.3 Analýza a interpretace získaných dat.....	46
2.4 Shrnutí výzkumu	54
3 Závěr	57
Soupis bibliografických citací	61
Přílohy	65
Příloha A – Seznam zkratk respondentů	65
Příloha B – otázky kladené respondentům.....	65
Příloha C – informovaný souhlas – vzor.....	66

ÚVOD

„Cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, která je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Gregar, 2010, s. 43) Získávání a výběr pracovníků je jednou z klíčových personálních činností, která rozhoduje o dalším vývoji organizace – pokud tato činnost funguje dobře, má organizace zajištěné odpovídající množství a kvalitu pracovníků. Pokud ovšem dobře nefunguje, může mít i přes dostatek ostatních zdrojů (tzn. materiální, finanční a informační) společnost velký problém uspět na trhu – protože právě lidské zdroje jsou tím motorem, který uvádí do pohybu všechny ostatní.

Proto je třeba, aby si organizace našla pro výběr zaměstnanců takového partnera, který má s touto činností zkušenosti a dokáže vyhledat a doporučit nejvhodnější kandidáty. Kandidáty může hledat mezi stávajícími zaměstnanci, nebo čerpat z vnějších zdrojů. Výběr provádí buď organizace sama (pomocí personálního útvaru nebo liniových manažerů), nebo s vnější pomocí – jedná se o nejčastěji využívanou externí personální činnost. Tu mohou zajišťovat personální agentury nebo agentury práce¹, příp. také tzv. headhunteri. Každá z těchto služeb má svoje výhody i nevýhody a hodí se pro výběr určitého typu pracovních pozic.

Na českém trhu funguje takových firem velké množství, ale liší se svou reputací a portfoliem poskytovaných služeb. Stejně jako u jiných typů organizací, i pro personální agentury jsou velmi důležití lidé, kteří pro ni pracují. Právě oni jsou ti, kdo se jako první setkávají s klientem (tedy se společností hledající zaměstnance) a potenciálními kandidáty, respektive žadateli o práci. Proto musí mít pro výkon své práce celou řadu předpokladů a znalostí. Měli by být schopní pochopit potřeby klienta a podrobně se seznámit s popisem pracovního místa. Také by měli umět navázat kontakt s potenciálními kandidáty, vést výběrový pohovor (příp. znát jiné výběrové metody), správně klást otázky, mít jistou míru empatie a profesionálně vystupovat. Konzultant/recruitment consultant/HR consultant/recruiter/náborový specialista je osoba, která seznamuje potenciálního kandidáta s potenciálním zaměstnavatelem,

¹ Pro účely této práce budu rozlišovat mezi personální agenturou a agenturou práce – definice viz následující kapitola.

musí tedy umět velmi dobře poznat potřeby a očekávání obou stran. Dále by měl také, díky podrobným znalostem pracovního trhu a zkušenostem, umět poskytnout odborné poradenství oběma stranám (klientovi při tvorbě popisu pracovního místa a inzerátu a kandidátovi při hledání zaměstnání).

Ve své praxi v personální agentuře se bohužel často setkávám ze strany kandidátů s negativním přístupem vůči personálním agenturám – někteří s nimi odmítají zcela jednat, a to i přes to, že si tak znemožní přístup ke klientovi. Velké množství firem neprovádí totiž nábor samo, ale využívá právě služeb personálních agentur, a proto je pro kandidáta téměř nemožné se agentuře vyhnout nebo ji obejít. Nezobrazovat nabídky personálních agentur dokonce nabízí také nejznámější český portál pro vyhledávání práce, jobs.cz².

Většinou se od kandidátů dozvídám, že mají s agenturami špatné zkušenosti. Velmi často zmiňují, že konzultantům prý chybí potřebná kvalifikace, nebo nemají dostatečné informace o pozici a klientovi a v mnoha případech neposkytují odpovídající zpětnou vazbu. Taková jediná negativní zkušenost často ovlivní názor na všechny personální agentury a kandidáti pak přistupují ke konzultantům s nedůvěrou a despektem. Na druhou stranu je dobré si uvědomit, že kvalitní personální agentura, která je placená za každého úspěšného kandidáta, může v mnoha ohledech usnadnit přístup do společnosti. Proto bych ráda podrobněji prozkoumala následující:

- jak personální agentury na kandidáty působí;
- zda mají kandidáti přehled o tom, jak by vůbec agentura měla fungovat a jaké služby může poskytovat;
- jaká je podle nich realita;
- jak se liší přístup kandidátů k agentuře a k zaměstnavateli;
- zda jsou konzultanti personálních agentur lidmi na správném místě apod.

V první, teoretické části, bych se ráda podrobněji podívala nejprve na získávání a výběr zaměstnanců, proč jsou tyto procesy důležité a jak souvisí s ostatními personálními činnostmi v rámci společnosti. Výběr kandidátů je zcela jistě klíčovým procesem, ale ostatní nelze opomíjet (personální plánování, přijímání, adaptace a stabilizace aj.). Dále mne bude zajímat, jaká je úloha personálních agentur a služby, které nabízejí. Zde se blíže podívám na to, jak správně zvolit agenturu, jak

² www.jobs.cz

vypadá spolupráce a proces náboru. Velmi důležitým se mi jeví také profil konzultanta v personální agentuře. Ačkoli se toto zaměstnání může na první pohled jevit spíše jako méně náročné, měl by mít celou řadu kvalifikačních i osobnostních předpokladů – a to jak pro práci s lidmi, tak i částečně pro činnost obchodní (velmi zjednodušeně řečeno tento člověk vlastně „prodává“ kandidáty).

Druhá část diplomové práce bude vycházet z výzkumu týkající se zkušeností kandidátů s personálními agenturami. Výzkumem bych chtěla poukázat na to, do jaké míry jsou negativní názory na personální agentury oprávněné a případně navrhnout, jakým způsobem by mohly všechny zúčastněné strany přispět k hladšímu průběhu výběrového řízení. Bude se jednat o kvalitativní výzkum, který mi poskytne hlubší pochopení dané problematiky. Výzkum bude zaměřen na generaci Y, generaci, která nedávno nastoupila na pracovní trh a bude jej nadále nejvíce ovlivňovat. Vůči zaměstnání mají tito lidé nový postoj – častěji mění zaměstnání, jsou sebevědomější a snaží se mnohem více o propojení zaměstnání a soukromého života.

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Jiřímu Reichlovi, Ph.D. za cenné rady týkající se výzkumu, všem respondentům za čas, který mi věnovali, a v neposlední řadě také rodičům a přátelům za neutuchající podporu.

1 PERSONÁLNÍ AGENTURY V ŠIRŠÍM KONTEXTU

Zejména v moderní době si ve velké míře uvědomujeme důležitost a bohatství lidského kapitálu pro firmy. Proto se také tíha personální práce přesunula od pouhé personální administrativy až k systematické práci s lidmi, k promyšlené péči o lidské zdroje. Armstrong (2007) upozorňuje na to, že i názvosloví se v tomto ohledu mění – upouští se od pojmu „personalistika“ a začíná se objevovat „řízení lidských zdrojů“, jako strategický přístup k vedení a řízení lidí, který je si vědomý bohatství, které lidé do firmy přinášejí.

Objevuje se velké množství nových přístupů, např.:

- *talent management* - práce s talenty; řada metod a postupů, které mají společnosti pomoci přitáhnout a udržet si a rozvíjet ty správné zaměstnance;
- *diversity management* - pracovní kolektivy jsou tvořeny na základě odlišnosti, různorodosti, která je vnímána velmi pozitivně, jako výhoda, která může přinést zcela něco nového a bude prospěšná;
- *age management* - bere ohled na věk, snaha o co nejlepší využití schopností zaměstnanců v každém věku;
- *work-life balance* - vyvážení pracovního a soukromého života;
- a mnoho dalších.

Dokonce i samotní personalisté jsou z hlediska řízení firmy vnímáni jako strategičtí partneři. Lidé už nejsou chápáni jako pouhá pracovní síla, ale v daleko větší míře je usilováno o co nejdůkladnější práci s lidmi – zařadit je na správné místo, rozpoznat jejich potenciál, vytvořit ideální tým, dlouhodobě je motivovat, neustále rozvíjet, brát ohled na jejich potřeby. Proto se také část personální práce přesouvá na liniové manažery, kteří jsou se zaměstnanci v každodenním styku, daleko lépe je znají a mohou s nimi pracovat.

Přesto a možná právě proto, jak už bylo řečeno výše, získávání a výběr pracovníků, zůstává jednou z klíčových personálních činností. Nelze ji ale vnímat osamoceně, protože nástupem do zaměstnání práce s lidmi nekončí ani nezačíná, ale

je součástí personálního plánování, přijímání pracovníků a stabilizace pracovníků ve firmě.

Personálního plánování

Personální plánování je nedílnou součástí veškerého podnikového plánování. „Organizace musí vědět, kolik a jakých lidí potřebují, aby si zajistily dnešní i budoucí potřeby. To je funkce personálního plánování (nebo plánování pracovní síly, jak je také někdy nazýváno), obzvláště pak ve veřejném sektoru.“³ (Armstrong et al., 2010, s. 189) Má za úkol předvídat budoucí potřebu pracovní síly v organizaci a procesy, které povedou k jejímu naplnění. Je třeba plánovat množství, kvalitu, optimálně motivovanou, flexibilní pracovní sílu s žádoucími osobnostními charakteristikami, která bude optimálně rozmístěná ve správný čas a s přiměřenými náklady. (Koubek, 2007, s. 93).

K odhadu budoucí potřeby pracovníků a jejího pokrytí existuje řada metod⁴. Personální plánování pracuje s vnitřními i vnějšími zdroji, bere v úvahu rozšiřování kvalifikace stávajících zaměstnanců a jejich další rozvoj a stabilizaci, příp. kariérní plánování, ale také možné odchody, sleduje a předvídá situaci na trhu práce a s tím související náklady apod.

Podle Armstronga et al. (2010, s. 190) je personální plánování důležité proto, že: „(...) nabádá zaměstnavatele, aby propojovali své obchodní a HR plány. Umožňuje mít lepší kontrolu nad náklady na zaměstnance a jejich počty a schopnostmi. (...) Společnosti mu ale často věnují jen málo času kvůli nedostatku prostředků, schopností, času a úsilí, které to vyžaduje, a nedostatku dat.“⁵

Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je proces, který následuje po nástupu pracovníka do firmy – vypracování a odsouhlasení pracovní smlouvy, mzdového výměru a zpracování příslušné administrativy, seznámení pracovníka s jeho právy

³ Přel. autorka.

⁴ Např. delfská, kaskádová, bilanční, Markovova aj.

⁵ Přel. autorka.

a povinnostmi, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen „BOZP“), jeho pracovištěm a spolupracovníky, nadřízeným(i), příp. podřízeným(i).

Po přijetí pracovníka dochází k jeho adaptaci na nové prostředí (tzv. pracovní adaptace) a spolupracovníky (sociální adaptace), která by měla proběhnout ve zkušební době. Je to období, které je pro pracovníka (ale i pro společnost jako takovou) psychicky velmi náročné a stresující. Pokud je adaptace úspěšná (tzn., že firma přijme pracovníka a on ji a její hodnoty), je tím dovršen celý proces přijetí pracovníka a svědčí to také o úspěšné strategii při získávání a vybírání pracovníků.

Stabilizace pracovníků ve firmě (odměňování, péče, rozvoj apod.)

Stabilizace pracovníků ve firmě představuje velmi širokou oblast, která má za cíl udržet kvalitní pracovníky ve firmě a rozvíjet jejich schopnosti.

1.1 Shrnutí dosavadního stavu poznání řešené problematiky

Při studiu problematiky personálních agentur lze vycházet především z dokumentů vyjmenovaných níže. Z právních dokumentů to jsou zejména:

Zákoník práce (č. 262/2006 Sb.) – obsahuje veškerou právní agendu týkající se pracovních vztahů, definuje postavení agentur práce aj.

Zákon o zaměstnanosti (č. 435/2004 Sb.) – upřesňuje pojmy jako zprostředkování zaměstnání a aktivní politika zaměstnanosti.

Z odborné personalistické literatury lze jmenovat např. následující:

Personální agentury (Evangelu, Juříčka, 2013) – autoři komplexně sledují celý problém, rozlišují typy personálních agentur, zabývají se poskytovanými službami a nabízí krátký pohled na situaci v zahraničí. Uvádí také řadu příkladů z praxe a v kratších úkolech nutí čtenáře k zamyšlení. Publikace nabízí řadu odpovědí všem zúčastněným stranám (personální agentura, klient, kandidát).

Kromě toho bylo jistě třeba se podívat na proces výběru a získávání pracovníků všeobecně – tyto informace lze čerpat např. z *Řízení lidských zdrojů* (Koubek, 2007), *Řízení lidských zdrojů* (Armstrong, 2007), *Personální činnosti a metody personální práce* (Kocianová, 2010) aj. Zmíněné a podobné publikace seznamují čtenáře s kompletním záběrem personalistiky a poskytují širší pohled na zkoumaný problém.

Kromě teoretických knih na trhu existuje také celá řada praktických příruček určených jak pro konzultanty personálních agentur, tak i pro žadatele o práci. Mezi tyto publikace lze zařadit např. *Vybíráme zaměstnance* (Dale, 2007), *Million-dollar hire: build your bottom line, one employee at a time* (Jones, 2011), *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu* (Matějka, Vidlař 2007) a celou řadu dalších. Zmíněné publikace připravují obě strany na co nejúspěšnější absolvování výběrového řízení. V této oblasti bych ráda vyzdvihla knihu Hrdinové (2008), která nabízí velmi komplexní přehled práce konzultanta v personální agentuře, jeho schopnosti a předpoklady pro poradenskou činnost.

Spousta podobných dokumentů je k nalezení také na internetu (na stránkách personálních agentur, odborných serverech). Konzultant se v nich dozvídá, jaké klást otázky, jak odhalit lež, na co se zaměřit, co sledovat dále (kromě mluveného projevu) aj. Kandidáti zase zjišťují, jak má vypadat životopis (Curriculum Vitae, dále jen „CV“ nebo „životopis“) a motivační dopis, jak se připravit na pohovor, jak odpovídat a jaké klást doplňující otázky apod.

Velmi nápomocné mi byly také některé závěrečné práce, které se tímto tématem více či třeba jen okrajově zabývají:

Metody získávání pracovníků (Květoňová, 2012) – kromě podrobného popisu metod sloužících k získávání pracovníků se autorka také věnuje personálnímu marketingu.

Personální agentury (Židková, 2010) – čistě teoretická práce zabývající se tématem personálních agentur. Jsou zde rozděleny podle několika kritérií a podrobně popsány služby, které mohou poskytovat.

Získávání a výběr pracovníků (Bláhová, 2007 – bakalářská práce, která se teoreticky zabývá způsoby získávání a výběru pracovníků. Ve druhé části autorka popisuje služby konkrétní personální agentury a také to, jak ji vnímají kandidáti.

Proces získávání pracovníků (Budová, 2008) – práce, která oproti předcházejícím v podstatě nepřináší nic nového, neboť opět teoreticky vymezuje procesy získávání a výběru zaměstnanců.

HR outsourcing jako nový nástroj strategického řízení lidských zdrojů (Nováčková, 2010) – dizertační práce, kde se autorka teoreticky a detailně zabývá problémem outsourcingu v personalistice.

1.2 Outsourcing personálních činností

Outsourcing

„V dnešní globalizované ekonomice není možné neoutsourcovat.“⁶
(Burkholder, 2006, s. x)

Pojem outsourcing⁷ vznikl spojením anglických slov *outside* a *resource*. Outsourcing tedy znamená používání vnějších zdrojů při vykonávání některých firemních činností: společnost (zadavatel) je nakupuje od jiného subjektu (dodavatele). Na základě smlouvy mezi oběma subjekty vzniká vztah, tzv. subdodavatelství. Každému využití outsourcingu by mělo předcházet jeho důkladné zvážení. Zlomovým momentem v historii outsourcingu byl rok 1989, kdy se společnost Kodak rozhodla využít externí služby v informačních technologiích (dále jen „IT“), aby se mohla ve větší míře zaměřit na hlavní předmět svého podnikání. (Axelrod, 2004, s. 188)

⁶ Přel. autorka.

⁷ Podobný pojem *offshoring* má v podstatě stejný význam, ale jedná se o přesunutí některých činností společností do zahraničí – zejména do nízkonákladových zemí. Za tímto účelem nově vzniknuvší firma je vlastněna mateřskou společností. Lze se také setkat s pojmem *insourcing* – vtahování původně externích činností dovnitř firmy.

Princip outsourcingu je založen na tom, že dodavatel má k dispozici lepší zdroje, jejichž využití ušetří zadavateli čas i peníze. Management by měl zvažovat, zda je pro společnost výhodnější použít vlastní zdroje nebo činnosti outsourcovat.

V současnosti se klade velký důraz na tzv. lean management, tzn. zeštíhlování organizace (co nejmenší plýtvání zdroji, společnost si ponechává jen nejnужnější a nejvíce efektivní aktivity, ostatní činnosti realizuje jinými cestami). Dvořáček (2010, s. 19) navrhuje tato doporučení při volbě činností, které bude společnost outsourcovat:

- „vytěsnit činnosti, v jejichž realizaci je firma nejslabší,
- vyhledávat průlomové příležitosti,
- vzory hledat na trhu,
- sledovat interní podporu nebo naopak neochotu pro outsourcing,
- vytvořit podmínky pro brzký úspěch outsourcingu“.

Primárním důvodem pro využití outsourcingu je zejména snaha o snížení nákladů. Zadavatel se tak lépe může soustředit na jiné aktivity (tzv. core business, hlavní předmět činnosti) a také je urychlit a zkvalitnit. Dodavatel by měl mít navíc daleko lepší kvalitu služeb a know-how. Zadavatel také díky zapojení externistů může získat daleko lepší přehled a kontrolu nad outsourcovaným procesem. Na druhou stranu s sebou outsourcing může nést i určitá rizika – v případě zvolení nevhodného partnera může společnost získávat nekvalitní služby, dále hrozí únik interních (citlivých) informací nebo negativní přístup stávajících zaměstnanců (obzvláště pokud je outsourcing spojený s rozsáhlejším propouštěním). Bragg (2006, s. 8 n.) ještě upozorňuje na to, že na straně dodavatele může v budoucnosti dojít k nepředvídaným změnám – dodavatel může mít finanční problémy, změny se potřebná technologie aj.

Outsourcing se zpravidla využívá pro opakované, stereotypní činnosti nebo naopak pro velmi specializované činnosti, které jsou nákladné a vyžadují lepší znalosti. V dnešní době se jedná zejména o následující činnosti: IT, finanční služby a účetnictví, facility management, logistika, nákup a také personalistika.

Politt (2005, s. 3) dokonce tvrdí, že outsourcing v Human Resources (dále jen „HR“) je jeden z nejrychleji rostoucího průmyslu na světě a také většinou první z činností, kterou se firma rozhodne outsourcovat.

V oblasti lidských zdrojů se nejčastěji outsourcuje mzdová agenda, vzdělávání zaměstnanců, BOZP a nábor. Mimoto lze outsourcovat některé další služby – např. outplacement, organizaci Assessment Centre (dále jen „AC“) a školení aj. Gregar (2010, s. 55 n.) ještě doplňuje, že je možné outsourcovat motivaci a stimulaci pracovního výkonu, analýzy a využití pracovního potenciálu podniku, organizační rozvoj, styl řízení a vedení lidí.

Pritchard (2007, s. 69) tato slova potvrzuje: „Pokud nemá vaše náborové oddělení dost pracovních sil nebo finančních prostředků, využití externí firmy může nabídnout hodnotnou a šetrnou pomoc.“⁸

Outsourcing lze chápat i ve smyslu agenturního zaměstnávání (služby nabízí agentury práce), jako externí zajištění zaměstnanců; případně i jako zaměstnávání „ičařů“ (vázání mandátní smlouvou).

Matějka a Vidlař (2007, s. 19) uvádí následující: „Důvody k obcházení „čistého zaměstnávání“ jsou nejčastěji:

- „vysoké osobní náklady (mzdy + odvody),
- právně snazší a nákladově levnější způsoby rozvazování (ukončování) smluvního vztahu,
- menší pravděpodobnost soudního sporu v případě konfliktu (finančně náročné a zdlouhavé procesy),
- větší pravděpodobnost na úspěch při rozsudku v daném sporu (v pracovněprávním sporu většinou zvítězí zaměstnanec)“.

Díky vytěsnění některých personálních činností se může personální útvar ve společnosti soustředit na jinou agendu, příp. je možné jej zcela zrušit (často se pro něj rozhodují právě menší a střední podniky, kde personální oddělení zcela chybí). Jak bude uvedeno níže, personální agentura má oproti internímu recruiterovi zpravidla

⁸ Přel. autorka

výhodu v tom, že má daleko lepší znalost trhu práce a také vlastní databázi kandidátů, z nichž může čerpat. Udělá předvýběr, pohovory s kandidáty a pošle jen ty nejvhodnější. Dokáže tak zadavateli ušetřit čas i peníze.

Jak uvádí Nováčková (2010, s. 30), díky převedení rutinních činností na externího dodavatele, se může personální útvar věnovat otázkám strategického řízení: „Personalisté jsou zahlceni řešením operativních – tedy většinou urgentních – záležitostí, což jim zabírá až 90 % času. Otázkám strategického charakteru, které jsou pro firmu zásadnější, tak věnují pouze jednu desetinu svého času a energie. Pokud si toto firma uvědomí a svěří operativní činnosti externímu subjektu, tj. dodavateli outsourcingu, dojde k obratu – personalisté začnou skutečně řídit lidské zdroje a stávají se partnerem v podnikání („business partner“) vrcholového vedení.“

Autorka pak dále uvádí (s. 69), že po vyčlenění stereotypních personálních procesů je třeba, aby se personalisté začali orientovat trošku jiným směrem, aby se mohli stát rovnocenným business partnerem. V podstatě se stávají také částečně nákupčími. Měli by se věnovat více číslům a obchodu (jak funguje společnost, kolik se ušetří outsourcingem v HR apod.), rozumět personálním informačním technologiím, více se zaměřit na výsledky, stanovovat si priority, umět vyjednávat, řešit konflikty atd.

Personální činnosti – získávání a výběr pracovníků

Získávání⁹ a výběr pracovníků jsou jedněmi z klíčových personálních činností každé organizace. „Potřeba získávání pracovníků je vedena úspěchem nebo neúspěchem ostatních činností organizace. Pokud je úspěšná a potřebuje růst, recruitment je primárním motorem růstu (...).“¹⁰ (Brown, 2011, s. 5) Organizace by měla vědět, koho přesně hledá, jakými cestami uchazeče hledá a co mu může nabídnout – tato personální činnost tedy úzce souvisí také s dalšími činnostmi (analýzou personálních míst a personálním plánováním).

Proces získávání pracovníků vypadá podle Koubka (2007, s. 131 n.) následovně: nejprve je třeba identifikovat to, že je třeba získat nové pracovníky, poté

⁹ Lze se setkat také s pojmem nábor – ten je ale chápán jen jako získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

¹⁰ Přel autorka.

se zpracuje (pokud ještě není zpracovaný) popis a specifikace pracovního místa. Popis pracovního místa je souhrnem očekávaných výsledků a zároveň požadavků na pracovníka. Specifikace je pak bližší identifikace požadavků na pracovníka (resp. na jeho znalosti, odborné schopnosti, kvalifikaci, ale i měkké dovednosti). Informace se pak stávají součástí inzerce dané pozice.

Pokud máme všechny zmíněné detaily, doporučuje ještě Koubek zvážit alternativy – tzn., jestli je opravdu třeba pracovní místo obsazovat zcela novým pracovníkem na hlavní pracovní poměr (je možné místo zrušit, rozdělit jej mezi další pracovníky, příp. navrhnout alternativní pracovní úvazky, protože tyto možnosti jsou zpravidla mnohem levnější a rychlejší). Pokud pracovní místo opravdu vyžaduje nového pracovníka, přechází se k výběru charakteristik popisu pracovního místa, které budou využity při tvorbě nabídky. Nelze použít všechny, protože takový inzerát by byl velmi dlouhý a nepřehledný, ale vybírají se ty nejdůležitější.

Poté se přechází k rozhodnutí o zdrojích kandidátů – odkud bude společnost uchazeče získávat. Kandidáty je možné získávat z vnitřních a vnějších zdrojů. Využití vnitřních zdrojů má svoje výhody (uchazeč i firma se lépe znají a další pracovníci jsou tím motivováni), ale i některé nevýhody (může mít negativní vliv na mezilidské vztahy). Při obsazování z vnitřních zdrojů vždy záleží na pracovní náplni daného pracovního místa – ne vždy mohou být ve společnosti pracovníci odpovídajícího profilu. Pokud ale takoví jsou, firma jim dává většinou přednost před kandidátkou zvenku. Vnější zdroje bývají zpravidla daleko různorodější, vnášejí do společnosti nový pohled a názor, ale na druhou stranu jim déle trvá adaptace a takový nábor je nákladnější. Pracovníci získávaní z vnějších zdrojů mohou být ti, kteří jsou aktuálně volní, absolventi nebo i momentálně zaměstnaní, kteří jsou nabídkou osloveni. Společnost může také v některých případech kombinovat vnitřní i vnější zdroje pracovníků – buď odděleně (nejprve probíhá jedno a pak druhé – pokud není získán vhodný pracovník) nebo souběžně (společnost tak dává stejnou šanci všem, kdo se do výběrového řízení přihlásí).

V dalším kroku se organizace rozhoduje, jakým způsobem bude kandidáty hledat. Někteří uchazeči se mohou nabízet sami nebo jsou doporučeni stávajícím zaměstnancem, kandidáty lze oslovit přímo, pomocí vývěsek, letáků, inzerce (ve sdělovacích prostředcích nebo na internetu), lze spolupracovat s dalšími organizacemi

(odbornými, školami, sdruženími odborníků) a také se zprostředkovatelnami práce (s úřady práce, agenturami práce a personálními agenturami). Dále pak jaké dokumenty od nich pro výběrové řízení budou požadovány (CV, dotazník, motivační dopis, doklady o vzdělání, reference z předchozích zaměstnání apod.).

Následná nabídka zaměstnání by měla být připravena tak, aby přilákala vhodné kandidáty: měla by mít odpovídající design (kreativní, formální), inzerována na odpovídajícím místě (internetové servery, časopisy, noviny) a obsahovat adekvátní informace (název pracovního místa, popis práce, požadavky na kandidáta, pracovní podmínky aj.). V dnešní době firmy nejčastěji využívají inzerci na internetu. Inzerce na internetu umožňuje nejrychlejší oslovení největšího množství potenciálních kandidátů. Internetové servery umí uveřejnit nabídku téměř okamžitě a firma může obdržet první životopisy již během několika minut. Nevýhodou je dost vysoká cena (na placených portálech) a bohužel často také přemíra nevyhovujících reakcí. Placené portály mají také většinou databázi uchazečů, v nichž mohou firmy vyhledávat a oslovit tak uchazeče napřímo.

Se získáváním pracovníků se velmi úzce pojí personální marketing. Personální marketing představuje nástroj, který slouží ke zvyšování atraktivity organizace v očích veřejnosti (ale i v očích současných zaměstnanců, které se tímto snaží udržet). Atraktivní organizace je zpravidla taková, která poskytuje svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky, vzdělávání, benefity, odpovídající mzdu. Zároveň se také chová dobře, slušně, navenek vůči zákazníkům; může podporovat charitativní činnost, životní prostředí, spolupracovat se školami aj. Takové společnosti se kandidáti hlásí většinou sami, a to často bez ohledu na to, zda momentálně nějaké pracovníky hledá. Na druhou stranu ale Losey et al. (2006, s. 12) upozorňují, že: „Firmy se také musí zlepšit v procesu výběru a získávání pracovníků. Protože pouze to, že přilákají více uchazečů, jim nezaručí nižší náklady. Další námahu musí totiž pak vynaložit na to, aby prošly všechny životopisy a našly ty nejlepší.“¹¹

Personálnímu marketingu může také napomoci zvolení vhodné personální agentury, která firmu dobře prezentuje svým kandidátům. Větší firmy mohou mít i vlastního zaměstnance, který se specializuje čistě na tuto oblast (tvoří kariérní

¹¹ Přel. autorka

stránky společnosti, jsou činní na sociálních sítích jménem organizace, účastní se pracovních veletrhů aj.).

Odrazem úspěšného personálního marketingu je v České republice (dále jen „ČR“) každoročně vyhlašovaná soutěž Zaměstnavatel roku, kterou pořádá Klub zaměstnavatelů. V letošním 11. ročníku bylo vyhlášeno hned několik kategorií, mezi nimiž byly např. kategorie „Zaměstnavatel roku nad 5 000 zaměstnanců“, „Zaměstnavatel do 5 000 zaměstnanců“, „Progresivní zaměstnavatel regionu (do 500 zaměstnanců)“, „The most desired company (nejžádanější společnost mezi studenty vysokých škol)“ a „Zaměstnavatel bez bariér“¹².

Poté následuje proces výběru pracovníků: „(...) úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa.“ (Kocianová, 2010, s. 94) Získávání pracovníků znamená tedy jejich přilákání, výběr je potom nalezení a zvolení toho nejvhodnějšího, kterému je na konci tohoto procesu prezentována pracovní nabídka. V této fázi je třeba nejprve si stanovit kritéria (odborná způsobilost, měkké dovednosti, motivace apod.) kladená na kandidáta a jaké metody budou během výběrového řízení použity. Pro získání co nejúplnějšího a co možná nejvíce objektivního pohledu na kandidáta je vhodné kombinovat vícero metod při výběru (dotazník, životopis, testy, AC).

Samotnému výběru zpravidla předchází tzv. předvýběr, během něhož jsou kandidáti dle stanovených kritérií rozděleni do několika skupin – např. jako nejvhodnější, méně vhodní a nevhodní. Posledně jmenovaná skupina bývá většinou ihned zamítnuta, s ostatními se pokračuje ve výběrovém řízení. Výběrové řízení se může lišit dle požadavků pozice, ale zpravidla bývá více kolové: v prvním kole se kandidát setká s personalistou, v dalším kole s přímým nadřízeným, příp. s kolegy. Během prvního kola jsou eliminováni další méně vhodní kandidáti a dále postupují jen někteří.

Při výběru jsou analyzovány dokumenty, které jsou od kandidátů vyžadovány – většinou alespoň (strukturovaný) životopis a motivační dopis, někdy také dotazník, písemné reference (od minulých zaměstnavatelů) aj. Životopis a motivační dopis o kandidátovi prozradí nejdůležitější informace: jeho vzdělání, dosavadní praxi, další

¹² První tři kategorie jsou vyhodnocovány na základě dotazníku u společností, které se do soutěže přihlásí (poplatek 12 000Kč bez DPH).

dovednosti, motivaci, prezentační schopnosti atd. Konzultant také sleduje, jak často kandidát mění zaměstnání, zda je praxe sourodá, jak umí pracovat s textovým editorem apod.

Výběrový rozhovor je nejčastěji používanou metodou při výběru pracovníků. Může být individuální (jeden na jednoho), skupinový (více uchazečů i tazatelů), nebo může kandidát vystupovat před výběrovým panelem či komisí (dva nebo více osob ze strany zaměstnavatele). Během výběrového řízení lze použít také testy pracovní způsobilosti – psychologické nebo testy dovedností a znalostí. Lze využít také alternativní metody, o jejichž vypovídající hodnotě lze přinejmenším spekulovat – např. grafologie, astrologie, numerologie apod. Nejkomplexnější metodou je zřejmě Assessment Centre, při němž skupina hodnotitelů sleduje skupinu uchazečů při plnění různých individuálních i skupinových úkolů a testů (prezentace, hraní rolí, zkoušky znalostí, manažerské hry, diskuse aj.). Umožňuje kandidáty poznat z více úhlů a odhalit více stránek jejich osobnosti. Protože se jedná o časově i finančně náročnější metodu, bývá zpravidla používána pro obsazování vyšších pozic. Přesto ale ani tato metoda nezaručuje zvolení toho 100% nejideálnějšího kandidáta.

Po ukončení výběrového řízení by měli všichni kandidáti dostat zpětnou vazbu na svoje vystupování a ideálně i konkrétní důvody, proč nebyli vybráni, aby tak na nedostatecích mohli zapracovat. Důležitost zpětné vazby zmiňuje i Pritchard (2007, s. 114 n.): „Nedostatek zpětné vazby je prokletí profese náborového specialisty. (...) Věřím, že pro nedostatek zpětné vazby neexistuje žádná omluva. Je to nezdrovité. Poukazuje to na nedostatek běžné míry zdvořilosti a profesionality. Odhaluje také nedostatek respektu vůči konzultantovi a kandidátovi.“¹³ S kandidátem, který je na pozici nakonec vybrán, společnost dohodne podmínky nástupu.

Armstrong et al. (2010, s. 192) rozlišuje jen čtyři fáze v procesu získávání a výběru pracovníků:

- 1) Definování požadavků – požadavky na pracovníka a podmínky zaměstnání.
- 2) Plánování náborových akcí.

¹³ Přel. autorka

- 3) Vábení kandidátů – z vnitřních i vnějších zdrojů, inzerce, volba personální agentury a konzultantů.
- 4) Výběr kandidátů – třídění životopisů, pohovory, testování, AC, nabídka zaměstnání, reference.

1.3 Co je to personální agentura a jak funguje

Pro účely této práce budu rozlišovat personální agentury a agentury práce – ačkoli se jmenují podobně a kandidáti v nich nemusí vidět rozdíl, poskytují rozdílné služby (kandidátům i klientům).

Agentura práce zajišťuje zaměstnávání osob „(...) za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení.“ (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 14) – jedná se o tzv. agenturní zaměstnávání (můžeme se setkat i s pojmy dočasné přidělení, tzv. temporary placement nebo leasing pracovní síly). Dle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 308-309) pak agentury uzavírají smlouvu s uživatelem a pracovníkem¹⁴. Uživatelem je právnická nebo fyzická osoba, u které pak zaměstnanec práci vykonává, zaměstnavatelem je dle názvosloví agentura práce.

Příslušná pracovní smlouva (příp. dohoda o pracovní činnosti) a pokyn k dočasnému přidělení pak musí obsahovat následující:

- identifikační údaje agentury práce, pracovníka a uživatele,
- druh sjednané práce,
- místo výkonu,
- den nástupu,
- dobu dočasného přidělení,
- informace o mzdových a pracovních podmínkách,
- určení vedoucího pracovníka,

¹⁴ Lze uzavřít klasickou pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti, nikoli však dohodu o provedení práce.

- podmínky předčasného zrušení a číslo a datum vydání rozhodnutí, díky němuž agentura získala povolení.

Pokyn k dočasnému přidělení lze, na rozdíl od pracovní smlouvy na dobu určitou, uzavírat opakovaně.

Vzniká tak trojstranný právní akt, který má pro všechny zúčastněné určité výhody i nevýhody. Agentura práce získává měsíční příjem¹⁵. Zaměstnanec získává práci a pravidelnou mzdu a uživatel kvalitního pracovníka, s nímž nemá další náklady (např. náklady spojené s hledáním a náborem nových zaměstnanců, odpadá komunikace s úřady, vedení a archivace personální administrativy a navíc se jedná o službu, nejde tedy do mzdových nákladů). Další výhodou je pro uživatele to, že přidělení může být uzavřeno jen na dobu určitou. Při opakované smlouvě má tak uživatel dostatek času na ověření daného zaměstnance a v případě spokojenosti může nabídnout zaměstnanci smlouvu. Na druhou stranu se ještě dnes mohou kandidáti setkat s neseriózními agenturami, které nedodržují zákony a „své“ zaměstnance okrádají. Agentura práce je přitom povinna zajistit tytéž pracovní a mzdové podmínky jako mají kmenoví zaměstnanci na srovnatelné pozici.

Agentury práce fungují zejména na úseku dočasného zaměstnávání, a proto získávají na popularitě především v poslední době, kdy se rozvíjí alternativní pracovní úvazky¹⁶. Přesto v porovnání s Evropou není v ČR agenturní zaměstnávání ještě velmi běžné. Agentury práce často vyhledávají pracovníky na sezonní práce a méně kvalifikované (dělnické) pozice. Dočasné přidělení může být předstupněm získání trvalého zaměstnání u uživatele.

Personální agentury jsou ty, které zprostředkovávají zaměstnání ve smyslu vyhledání vhodných pracovníků pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly z vnějších zdrojů (dále „klient“). Personální agentury „(...) obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Zajišťují odborný přístup a snižují pracnost při získávání pracovníků pro podnik.“ (Gregar, 2010, s. 43). V podstatě se jedná o komerční úřady práce. Zabývají se tedy trvalým přidělením, tzv. permanent

¹⁵ Většinou 10-20 % z ceny práce agenturního zaměstnance.

¹⁶ Mezi alternativní pracovní úvazky se dále řadí: dohody konané mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti), sdílení pracovního místa, kratší pracovní doba, práce z domova (home office) aj.

placement. Honorář si poté účtují na základě měsíční mzdy nastoupivšího pracovníka. Honorář bývá zpravidla o dost vyšší v případě, že se jedná o headhuntingovou agenturu (přímé oslovování vhodných kandidátů, většinou vyšší vedoucí pozice) – lze se setkat i s pojmem executive search.

Obojí (tzn. personální agentury i agentury práce) zpravidla také poskytují poradenské služby – tzn. „(...) posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volby povolání a rekvalifikace. Poradenství pro zaměstnavatele se zaměřuje na výběr zaměstnanců podle kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Informační činnost spočívá zejména v informování o možnostech zaměstnání a o volných pracovních místech a volných pracovních silách.“ (Jouza et al., 2005, s. 60). Výjimkou nejsou ani takové společnosti, které jsou personální agenturou i agenturou práce zároveň.

Gregar (2010, s. 129) popisuje úlohu personálního poradenství takto: „Poradenství má za cíl pomáhat profesionálním způsobem lidem pociťujícím osobní problémy. Poradenský proces pomáhá klientům dospět k uvědomění si možností a dovedností pro zvládnání jejich problémů a dále podporuje proces osobního rozvoje v každodenním životě, čímž pomáhá klientům uplatnit jejich silné stránky a zdroje pro odstranění nebo alespoň zmírnění problémů.(...) Úlohou poradců je minimalizovat nepřiměřené očekávání klienta, nabídnout aktivní participaci na řešení problému, přičemž by měl poradce podporovat, informovat, vzdělávat, vytvářet podmínky pro změnu, měl by být katalyzátorem procesu řešení problému, měl by pomáhat klientovi nahlédnout na různé možnosti konstruktivní změny.“

Evangelu a Juříčka (2013) pak kromě personálních agentur a agentur práce rozlišují ještě poradenské agentury (nabízí i další personální činnosti, jako Assessment nebo Development Centra, personální audity, outplacement aj.), headhuntingové (též executive search), agentury podporované z dotací (např. z Evropské Unie, dále jen „EU“, mají jasně vymezený cíl a bez dotací většinou přestávají fungovat) a personálně-vzdělávací agentury.

Agentura práce i personální agentura je povinna pro svou činnost získat tzv. povolení pro zprostředkování zaměstnání za úplatu od Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“). Úplata však nesmí být vybírána od uchazečů, ale od

uživatele, resp. klienta. MPSV rozlišuje agenturu práce a personální agenturu podle druhu povolení, které získá (zda se jedná o zaměstnávání osob nebo vyhledání zaměstnání). Povolení se vydává na dobu maximálně 3 let a lze o ně žádat opakovaně. Agentura v něm také specifikuje předmět povolení – zda zprostředkovává zaměstnání občanům ČR, občanům EU/EHP (Evropský hospodářský prostor, dále jen „EHP“) nebo cizincům mimo EU/EHP a zda zaměstnání zprostředkovává v rámci ČR nebo do zahraničí. Agentura práce má povinnost každoročně informovat MPSV o počtech dočasně přidělených zaměstnanců; personální agentura informuje o počtu obsazovaných míst a kolik skutečně umístili zaměstnanců (vždy do konce ledna). Agentura práce má navíc ze zákona povinnost sjednat si pojištění proti úpadku.

V praktické části pak budu pracovat jen s pojmem personální agentura (tzn. tedy ta, která vyhledává zaměstnance) – pro daný výzkum se mi jeví jako vhodnější hned z několika důvodů: jedním z nich je osobní pracovní zkušenost v personální agentuře, dále pak zaměření na vyhledávání kandidátů na kvalifikovanější pozice. Práce v personální agentuře navíc klade na konzultanta jiné nároky (viz níže) – v agenturách práce se nezdá jednat „jen“ o zpracování personální administrativy, konzultační činnost a práce s lidmi je omezenější.

Konzultant v personální agentuře by měl pro úspěšný výkon svojí profese splňovat řadu požadavků (Hrdinová, 2008, s. 41-2):

„Základní předpoklady:

- odbornost,
- zkušenosti a dovednosti,
- dobrá orientace na trhu práce,
- regionální přehled,
- praxe v příbuzném oboru,
- samostatné rozhodování,
- přehled v legislativě,
- umění komunikace,
- počítačová gramotnost.

Osobnostní předpoklady:

- umění navázat kontakt,

- odhad klienta,
- značná míra sociálního vnímání,
- korektní jednání,
- empatie,
- nestrannost při řešení problémů,
- odpovědnost za vykonanou práci,
- lidská zralost,
- psychická stabilita“.

Evangelu a Juříčka (2013, s. 66) kromě shora uvedených jmenují ještě další důležité kompetence konzultanta: schopnost práce pod tlakem, aktivní přístup k práci, time-management, flexibilita, kreativita, obchodní dovednosti, vyjednávání, jazyková vybavenost, ekonomické myšlení.

Všechny požadavky by měly zaručit kvalifikovaný přístup konzultanta, který je odborníkem ve svém oboru, ke klientovi i kandidátovi. Od zadání poptávky po pracovní pozici, by měl konzultant postupovat zhruba takto (Hrdinová, 2008, s. 42-3): nejprve pochopit potřeby klienta (postavení na trhu, firemní kultura, historie, produkty, tým), porozumět profilu kandidáta (náplň, rozsah odpovědností, úroveň řízení, kvalifikační a odborné předpoklady, jazykové znalosti, odměňování, osobnost), nalézt vhodné řešení (inzerce, prohledávání databáze, spolupráce s úřady práce atd.), a výběr realizovat (průběžně informovat klienta, hodnocení kandidáta). Konzultant musí velmi dobře zvládat také vedení pohovoru, příp. různé formy testování uchazečů a také poskytovat zpětnou vazbu a kandidáta i klienta pravidelně informovat.

Konzultant není tedy pouhým příjemcem životopisů a tím, kdo vede pohovor a zkouší kandidáty, ale je také poradcem, který by měl umět také pracovat jak s klientem a jeho požadavky tak i s kandidáty – odtud také pramení název pozice „konzultant“. Měl by umět zhodnotit vystupování kandidáta, odhadnout jeho budoucí možnosti, silné a slabé stránky, navrhnout možnosti dalšího uplatnění, příp. vzdělávání. Takový přístup buduje konzultantovi a posléze i celé agentuře dobré jméno na trhu.

Proto, že služby personální agentury nebývají zcela levné, je třeba, aby si klient agenturu velmi pečlivě zvolil. Je dobré si zjistit pověst dané agentury, specializaci, spektrum nabízených služeb, honorář a seznámit se také s konzultantem. Armstrong (2007, s. 356) navrhuje při navazování spolupráce s personální agenturou následující postup: nejprve dohodnout podmínky a postup, informovat o organizaci a její aktuální potřebě (proč se pozice hledá, jaké jsou podmínky a termíny, jaký je popis pracovního místa a požadavky na uchazeče), vyjasnit si postup a znění inzerátu, dále pak záležitosti týkající se pohovoru a předvýběru a honorář.

Celý postup by měl zaručit profesionální a korektní vztah mezi agenturou a klientem, kde je dostatek vzájemné důvěry, otevřenosti a informovanosti a kde je poskytována zpětná vazba. Personální agentura a klient pak uzavírají smlouvu, kde jsou jasně definovány podmínky spolupráce a kde se (seriózní) personální agentura také zaručuje k náhradě škody při odchodu nastoupivšího pracovníka (nalezení nového, příp. vrácení odměny).

Běžný postup spolupráce s personální agenturou zpravidla vypadá zhruba následovně¹⁷:

- 1) Klient (budoucí nebo stávající) kontaktuje k tomu oprávněného zástupce personální agentury, s nímž dohodne podmínky spolupráce (odměna, záruky za kandidáta, poskytované služby, postup výběrového řízení aj.). Zástupcem může být v případě malých agentur přímo jednatel, v případě větších jím bývá obchodní manažer, vedoucí pobočky nebo přímo konzultant.
- 2) Dále je klient seznámen s konzultantem agentury, s nímž bude na náboru spolupracovat – konzultanti jsou v agentuře rozdělení buď „podle klientů“ nebo „podle oborů“. Pokud má konzultant na starosti po celou dobu stejného klienta, umožňuje to navázání daleko hlubší spolupráce a pochopení klientových potřeb. Pokud jsou naopak rozdělení podle oborů, klient získá lepšího odborníka, který dané oblasti (IT, finance aj.) více rozumí a dokáže tak rozeznat kvalifikovaného pracovníka.
- 3) Poté následuje vyjasnění požadavků klienta s konzultantem, zda může agentura pozici inzerovat nebo hledat jen z jiných zdrojů, zda je možné

¹⁷ V následujícím textu vycházím především z osobních zkušeností, příp. zkušeností jiných konzultantů v agenturách.

kandidátům prozradit název společnosti, jakým způsobem bude probíhat výběrové řízení a jaké nástroje při něm budou použity aj. Během výběrového řízení může klient požadovat různé výstupy – např. pravidelný reporting, hodnocení kandidátů. Pokud se jedná o nového klienta, je také vhodné aby se konzultant seznámil s klientem blíže, aby poznal jeho firemní kulturu, pracovní prostředí, profil ideálního kandidáta. Bohužel tato fáze je velmi často zanedbávána pro nedostatek času jedné nebo druhé strany, a proto dochází v průběhu výběrového řízení k řadě nedorozumění.

- 4) Po vyjasnění postupu a požadavků následuje proces vyhledávání kandidátů. Ať už se tak děje pomocí inzerce, přímého oslovování nebo jiným způsobem, konzultant by měl být schopný najít a vyselektovat v co možná nejkratším čase nejvhodnější kandidáty, které si pak pozve na pohovor (příp. využije jiné metody – viz kapitola „Služby personálních agentur“).
- 5) Poté konzultant posílá CV vhodných kandidátů klientovi, a to zpravidla bez kontaktních údajů na uchazeče. CV mohou být odesílány s hlavičkou agentury nebo v původním formátu, protože i samotná úprava životopisu může o kandidátovi mnohé napovědět.
- 6) Klient si ze zaslaných CV nechá pozvat některé kandidáty na pohovor. V této fázi si může konzultant ověřit svoje schopnosti, a to sice podle počtu pozvaných kandidátů z celkového počtu zaslaných. Pohovor se může odehrávat přímo u klienta, v personální agentuře nebo na neutrálním místě (např. pokud se jedná o „tajnou“ pozici – ve smyslu náhrady stávajícího pracovníka).
- 7) Po pohovoru s klientem by měl konzultant dostat zpětnou vazbu na kandidáta a informace o dalším postupu. Pokud kandidát nevyhovuje, v ideálním případě by se měl konzultant dozvědět, proč tomu tak je. Pokud vyhovuje, měl by se dozvědět, jak bude výběrové řízení pokračovat – zda budou další kola nebo chce klient rovnou přistoupit k návrhu pracovní smlouvy. Stejně tak by měl konzultant zjišťovat zpětnou vazbu od svého kandidáta – jestli se mu ve společnosti líbilo, co jej zarazilo nebo překvapilo, zda prezentovaná pozice odpovídá skutečnosti a zda má zájem ve výběrovém řízení pokračovat.

- 8) V další fázi jsou neúspěšní kandidáti personální agenturou zamítnuti (nejlépe s odpovídající zpětnou vazbou) a ti úspěšní pokračují ve výběrovém řízení, příp. až k jednání o pracovní smlouvě.
- 9) Kandidát, kterého si klient vybere a s nímž se dohodne na konkrétním znění pracovní smlouvy a dalších podmínkách, poté nastupuje do společnosti. Po nástupu se kandidát stává zaměstnancem společnosti a z pohledu personální agentury tím starost o něj končí (pokud se tedy nový zaměstnanec nerozhodne např. zrušit pracovní poměr ve zkušební době nebo nenastanou jiné komplikace).

Z pohledu kandidáta je spolupráce s agenturou následující:

- 1) Jako reakci a projevení zájmu o inzerovanou pozici zašle kandidát agentuře svůj životopis (popř. další požadované dokumenty – motivační dopis, fotografii, certifikáty, doporučení, reference aj.), příp. je agenturou osloven přímo (z vlastní databáze nebo jiných dostupných – např. LinkedIn, databáze jobs.cz aj.). Zasláním CV dává agentuře souhlas se zpracováním osobních údajů pro účely výběrového řízení.
- 2) Pokud kandidát splňuje všechny podmínky, je pozván na osobní pohovor do agentury (příp. je mu osvětleno, jakým způsobem a za použití jakých výběrových metod bude setkání probíhat). V tomto momentě může ale (bohužel pro kandidáta) existovat řada v inzerátu nezmíněných (často diskriminačních) požadavků klienta, díky nimž kandidát okamžitě z výběrového řízení vypadává – nejčastěji se jedná o věkové omezení nebo preferenci pohlaví.
- 3) Ačkoli se jedná „jen“ o personální agenturu, měl by kandidát přijít dobře připraven a vhodně oblečen, protože i to ovlivňuje celkový dojem. Jak píše Matějka a Vidlař (2007, s. 54): „Někteří kandidáti považují jakoukoliv přípravu za zbytečnou nebo dokonce škodlivou.“ Konzultant by měl být schopný vysvětlit mu širší souvislosti nabízené pozice (proč se pozice obsazuje, co všechno obnáší, jak je umístěná v hierarchii, jaké jsou zhruba mzdové podmínky atd.), podrobněji představit klienta, nastínit další postup (zda jeho CV bude odesláno klientovi, příp. z jakého důvodu nevyhovuje) a může také doporučit např. úpravy v životopise a motivačním dopisu aj.

- 4) Pokud má klient zájem o setkání s kandidátem, je zpravidla zprostředkováno personální agenturou (aby klient nejednal za zády agentury, jsou životopisy odesílány bez kontaktních údajů na kandidáta).
- 5) Během výběrového řízení konzultant s klientem pravidelně komunikuje a zjišťuje zpětnou vazbu týkající se klienta a také zprostředkovává zpětnou vazbu na kandidáta. Může být tou osobou, která uvádí na pravou míru nedorozumění, která se v průběhu výběrového řízení mohla objevit.
- 6) Po ukončení výběrového řízení by měl konzultant vyrozumět všechny neúspěšné kandidáty a dát jim adekvátní zpětnou vazbu na jejich vystupování a průběh řízení. Úspěšného kandidáta pak může ještě kontaktovat po jeho nástupu do společnosti a zjišťovat jeho pracovní spokojenost. Míra spolupráce s kandidáty vždy závisí na osobě konzultanta i zástupce ze strany klienta, ale i na ochotě kandidáta.

1.4 Nástin aktuální situace na českém trhu

Některé personální agentury se sdružují do odborných asociací – na českém trhu fungují dvě: Asociace pracovních agentur (dále jen „APA“) a Asociace poskytovatelů personálních služeb (dále jen „APPS“). Obě organizace přitom shodně používají pojem agentura práce i pro personální agenturu.

Prvně jmenovaná byla založena v roce 2001 a je organizací agentur práce i personálních agentur. APA se zasloužila např. o to, že je možné pro dočasné přidělení uzavřít také dohodu o pracovní činnosti – agentury práce tedy nemusí zaměstnávat i krátkodobé pracovníky a brigádníky pomocí značně neflexibilní pracovní smlouvy. APA se stala roku 2007 členem APPS, od roku 2011 funguje opět samostatně, přestože organizace nadále spolupracují. Členem se může stát taková agentura práce nebo personální agentura, která má příslušné povolení a dodržuje etický kodex agentur práce a stanov APA.

Ve svých stanovách, článku II. se APA a její členové zavazují především k těmto cílům:

- „vyjadřovat, chránit a obhajovat zájmy právnických a fyzických osob, které se zajímají či aktivně působí v oboru „Zaměstnání, zaměstnanost a dočasné pracovní příležitosti“;
- zvýšit informovanost v uvedeném oboru;
- činnost propagační, informační a publikační, vzdělávací, poradenská, konzultační a expertní;
- spolupráce s organizacemi, zabývajícími se otázkami zaměstnání a temporary help“. (Stanovy Asociace Pracovních Agentur, 2001-2013)

V etickém kodexu se pak členové shodují na tom, že je třeba při poskytování služeb dodržovat určitá morální pravidla, jako např. poskytovat pravdivé informace, zacházet citlivě s osobními údaji, nebrat od uchazečů jakékoli platby za služby a vyhnout se diskriminaci. APA poskytuje poradenství svým členům i agenturním zaměstnancům.

Asociace poskytovatelů personálních služeb byla založena v roce 2002 a je zároveň součástí Evropské konfederace soukromých agentur práce (Eurociett) a Mezinárodní konfederace soukromých agentur práce (Ciett). Vznikla z původní spolupráce čtyř personálních agentur (StartPeople, Manpower, Adecco a Index Nosluš). Na rozdíl od APA, členy APPS mohou být jen právnické subjekty (fyzické osoby mohou být čestným členem). I členové APPS musí mít povolení MPSV k výkonu své činnosti a také dodržovat etický kodex APPS (který je ve svých zásadách téměř totožný jako kodex APA). V současné době má tato asociace 27 členů.

Kromě těchto asociací funguje také Klub personalistů České republiky (dále jen „KPČR“). KPČR je občanským sdružením fyzických i právnických osob (ale třeba i studentů), které se snaží neustále rozvíjet oblast lidských zdrojů.

Na českém trhu můžeme najít velké množství agentur různých velikostí – některé vznikly už v průběhu 90. let jako pobočky mezinárodních agentur, některé jsou ryze české. Lze také najít agentury zaměřené jen na určitý obor (obchod, marketing, IT, průmysl, stavebnictví, finance, HR, administrativa, farmacie aj.) nebo bez jasně dané specializace. Na internetových stránkách www.personalniagentury.cz

lze najít řadu agentur působících na českém trhu, ale je třeba si uvědomit, že zápis na těchto stránkách je placený, a proto zde rozhodně nejsou uvedeny všechny.

Agentury práce a personální agentury mohou, jak už bylo řečeno výše, své služby poskytovat jen na základě povolení od MPSV – s tímto (alespoň nějakým druhem) povolením je na českém trhu momentálně registrováno 1 528 (Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí), z toho:

- povolení pro zprostředkování zaměstnání pro občany ČR získalo 904 firem;
- povolení pro zprostředkování zaměstnání pro občany EU/EHP má 890 firem;
- povolení pro zprostředkování zaměstnání mimo občany EU/EHP má 310 agentur;
- agenturní zaměstnávání pro občany ČR má 951 agentur;
- agenturní zaměstnávání pro občany EU/EHP má taktéž 951 agentur;
- agenturní zaměstnávání mimo občany EU/EHP má 964 agentur.¹⁸

Čísla uvedená výše se vztahují jen pro povolení na území ČR, nikoli do zahraničí. Jak už bylo řečeno výše, některé agentury se mohou zabývat oběma činnostmi. Na druhou stranu ale mohou existovat i agentury, které požadované povolení nemají, a proto v podstatě není možné trh přesně zmapovat.

1.5 Služby personálních agentur

„Personální poradenství je soubor služeb v oblasti hledání zaměstnání a zaměstnanců. Jedná se o služby, které slouží jednak uchazečům o práci k tomu, aby našli vhodné zaměstnání, jednak firmám, které mají zájem získat pracovníky. (...) Je třeba jim poskytnout veškeré informace o procesu hledání zaměstnání, do vyhledání nového místa, napsání životopisu, motivačního dopisu až po oslovení firmy, popř. jiné organizace, zabývající se hledáním pracovních sil, jako jsou agentury práce, personální agentury nebo poradenská střediska. Dále je třeba uchazečům

¹⁸ Stav ke dni 17. 6. 2013

o zaměstnání poradit, jak si počínat při výběrovém pohovoru a jak se zorientovat v pracovní smlouvě.“ (Hrdinová, 2008, s. 41)

Personální agentury tedy mohou klientovi pomáhat už při tvorbě popisu pracovního místa, dále pak při tvorbě inzerátu a předvýběru kandidátů. Díky podrobnějším znalostem pracovního trhu mohou daleko lépe zacílit. Řada personálních agentur také nabízí více metod při výběru kandidátů – klasické pohovory, testování (např. jazykových znalostí, odborných znalostí, práce s počítačem), psychodiagnostiku, AC aj.

Míra spolupráce vždy závisí na potřebách klienta a schopnostech konzultanta personální agentury. Zkušený konzultant by měl být schopný vytvořit takový inzerát, který přiláká správné kandidáty, zaujme jejich pozornost a donutí je zareagovat. Umí správně zvolit název pracovní pozice (v současné době je tendence ponechávat názvy pozic v angličtině, což může být pro některé kandidáty nesrozumitelné), design inzerátu (pro některé pozice je vhodný kreativnější, jinde zase konzervativnější) a způsob a místo inzerce (specializované servery, tisk, letáčky, spolupráce s odbornými organizacemi, školami apod.).

Řada personálních agentur využívá pro výběrová řízení assessment centra – soubor metod, které prověřují kandidáta z několika stránek, jsou mnohem objektivnější a díky jejich použití bývá pravděpodobnější nalezení nejvhodnějšího kandidáta. AC prověřují vždy několik kandidátů zároveň – je tedy zapotřebí více konzultantů/hodnotitelů, celý proces je logisticky, finančně i časově náročnější.

Dalším nástrojem při výběrovém řízení může být také použití psychodiagnostiky. Psychodiagnostiku ale smí provádět jen k tomu vyškolení psychologové, odborníci. I tato metoda je časově i finančně náročnější, ale klientovi poskytuje velmi podrobný profil kandidáta – jeho silné a slabé stránky, vlastnosti, morální hodnoty apod.

S rodícími se technickými novinkami se rozšiřuje i záběr služeb poskytovaných personálními agenturami. Díky internetu se zkracují vzdálenosti mezi lidmi, a tak i některé agentury provádí pohovory přes různé online aplikace (např. Skype – umožňuje uskutečňovat videohovory, hovory, zasílání zpráv a sdílení dalších dokumentů), inzerují na mezinárodních internetových stránkách a mohou hledat

odborníky z různých koutů světa¹⁹. V neposlední řadě také na popularitě nabírá profesní internetová síť LinkedIn (www.linkedin.com), která sdružuje životopisy pracovníků (zejména senioršších pozic) z celého světa a nabízí tak bohatou databázi potenciálních kandidátů. Zde vytvořený profil vypadá v podstatě jako strukturovaný životopis, který může být doplněn o reference (kolegů, klientů, spolužáků aj.). Zaměstnanec si zde buduje vlastní síť kontaktů, stává se členem různých zájmových skupin, může přispívat vlastními myšlenkami a také hledat práci.

Přesto ale neustále (a bohužel) zřejmě vedoucí postavení na českém trhu zaujímá v tomto ohledu společnost LMC s.r.o. se svým portálem jobs.cz (a propojená prace.cz). Portál hojně využívají personální agentury, samotní zaměstnavatelé i uchazeči. Jobs.cz nabízí za nemalou částku možnost inzerce pracovních nabídek ve všech oborech a dle různých pracovních úvazků. Dále také nabízí online testování kandidátů. Zdarma pro uchazeče nabízí možnost vytvořit si online životopis, který pak mohou firmy (v nepříteliš uživatelsky vstřícné aplikaci) procházet a pokud mají zájem, mohou (opět za nějakou částku) získat kontaktní údaje na daného uchazeče.

Využívání on-line recruitmentu neustále nabírá na popularitě, a to jak mezi agenturami, tak i jejich klienty a kandidáty. Celý proces získávání a výběru pracovníků velmi urychluje a zjednodušuje. Nové možnosti na jednu stranu významným způsobem šetří čas i peníze vynaložené na výběrové řízení, ale na druhou stranu se ztrácí bezprostřední kontakt s kandidátem nebo klientem, který je pro oblast lidských zdrojů velmi podstatný.

Evangelu a Juříčka (2013, s. 10) uvádí následující služby poskytované personálními agenturami:

- „recruitment (vyhledání pracovníků pro firmy)²⁰;
- temporary placement (přidělování pracovníků na určitou, pevně domluvenou dobu);
- outplacement (pomoc při propouštění zaměstnanců);
- outsourcing (vyvedení personální práce na třetí stranu);
- vzdělávání a profesní rozvoj;

¹⁹ Např. SocialBakers sídlící v Praze, která má ale převážně mezinárodní klientelu.

²⁰ Recruitmentem lze rozumět klasické vyhledání kandidátů, headhunting nebo dočasné přidělení (které provádí agentury práce).

- ostatní služby, jako je personální audit, testování zaměstnanců podle požadavků jejich pozice, kontrola nemocných apod.“

Michal Jedlička (2012 b) kromě shora uvedených doplňuje ještě další možnosti spolupráce klienta a personální agentury: HR brand management (řízení a budování HR značky), knowledge management (řízení znalostí, sdílení individuálních znalostí vede ke tvorbě sumy znalostí dané organizace) a HR defense (rozpoznání možných HR ohrožení klienta a snaha o jejich odstranění).

Podle jeho výzkumu (2012 a) se nejvíce personálních agentur věnuje právě recruitmentu (44 %), executive search (23 %) a konzultacím (21 %).

Spektrum nabízených služeb závisí na zkušenostech a znalostech konzultantů a také na požadavcích klienta. Rychlost zpracování požadavků, kvalita kandidátů a databáze vlastních uchazečů jsou přidanou hodnotou personální agentury.

Je třeba si uvědomit, že personální agentury nabízí služby také uchazečům o zaměstnání. Lidé hledající práci jsou pro ně možným zdrojem příjmu, a proto jim často poskytují řadu služeb zdarma. Díky tomu si budují vlastní databázi uchazečů a získávají tak možnou konkurenční výhodu. Spolu s tím také vstupují ve známost mezi lidmi, budují si jméno na trhu, v ideálním případě také mezi manažery, kteří v budoucnu mohou o náboru rozhodovat.

Kandidátům mohou pomoci hledat zaměstnání, a to za použití vícero činností. Konzultanti mohou poradit s napsáním životopisu a motivačního dopisu. Dále pak mohou s kandidátem vyzkoušet pohovor nanečisto – připravit jej na výběrové řízení u klienta (důvěrněji zná prostředí, možné kolegy a nadřízené, firemní kulturu aj.) a na pravděpodobné otázky u pohovoru. Některé agentury nabízí také právní poradenství (např. týkající se pracovních smluv, výpovědí aj.), personálně-psychologické poradenství (může provádět jen psycholog) nebo vzdělávání. Některé agentury se specializují jen na určitou oblast při vyhledávání pracovníků (IT, finance, administrativa, strojírenství apod.).

1.6 Výhody a nevýhody využití těchto služeb

Jak už bylo řečeno výše, člověk zodpovídající za získávání a výběr pracovníků (ať interní nebo externí konzultant) seznamuje kandidáta a společnost. „Náborář je strážce brány. Kandidátův první dojem z organizace a možného zaměstnání jsou velmi ovlivněné náborovým pracovníkem.“ (Pitchard, 2007, s. 6).²¹

Proto je třeba personální agenturu velmi dobře vybírat. Při zvolení nevhodné agentury, resp. konzultanta, hrozí společnosti kupř. to, že bude před možnými kandidáty špatně prezentována. Konzultant může nevhodnou prezentací ideálního kandidáta odradit a demotivovat. Pokud by konzultant nepochopil potřeby klienta, vzniká nebezpečí, že bude vyhledávat neodpovídající kandidáty. Dalším možným problémem je neposkytování zpětné vazby – klient chce být informovaný o probíhajícím výběrovém řízení, o počtech kandidátů a jejich kvalitách, příp. o tom, proč se nedaří kandidáty najít – informovanost posiluje vztah s klientem a možnosti budoucí spolupráce.

Otázkou ale je, nakolik dobře a detailně může externí konzultant pochopit potřeby klienta (oproti internímu personalistovi) – může velmi úspěšně hledat kandidáty odpovídající požadavkům klienta a pracovní náplni, ale sporným bodem je to, jestli je externista může na jedné straně pochopit firemní kulturu klienta, potřeby týmu a odhadnout tužby a možnosti kandidáta na straně druhé. Aby nesoudil kandidáta jen podle životopisu, ale aby se zaměřil také na jeho osobnost, motivaci a očekávání, která by měla být kompatibilní s těmi klientovými.

Jako hlavní výhoda pro využívání služeb personální agentury se zpravidla udává úspora času a peněz. Díky nalezení ideálního kandidáta může personální agentura ušetřit klientovi jednak čas i finance, které by jinak klient sám vydal za inzerci a hledání, příp. i zaměstnání nevhodného zaměstnance. Personální agentura má zpravidla daleko lepší informace o pracovním trhu a může mít propracovanější a účinnější nástroje k vyhledávání a výběru kandidátů.

Personální agentura je také využívána v případech, kdy chce zaměstnavatel vyměnit stávajícího zaměstnance. Často se jedná o zaměstnance, jehož přítomnost je

²¹ Přel. autorka

pro společnost klíčová, avšak nedosahuje potřebných výsledků nebo z nějakého důvodu „nezapadá“ do společnosti. Druhého takového zaměstnance je zpravidla obtížné najít, a proto se zaměstnavatel obrací na personální agenturu, která je schopná při zachování diskrétnosti podobného kandidáta hledat. Stejně tak diskrétně vystupuje i v případě kandidáta, který si hledá zaměstnání, aniž by o tom tušil jeho současný zaměstnavatel.

V dnešní době je velmi běžné, že klient zadá hledání pracovní pozice několika agenturám na trhu, protože následná odměna přísluší jen té agentuře, která je při obsazování úspěšná a jejíž kandidát nastoupí. Díky tomu je vyvíjen na konzultanty velký tlak – konzultanti tak často nevěnují dostatek času zjišťování potřeb klienta a seznamování se s pozicí, což může mít za následek odesílání nevhodných kandidátů a nedostatek informací pro kandidáty. Stejně tak i klient poté dostává stejné životopisy od několika agentur. Navíc v některých personálních agenturách bývá výkon a následná odměna konzultanta hodnocena podle počtu pohovorů za časové období, což zvyšuje tlak na rychlost práce konzultanta – taková práce pak ale logicky nemůže být tak kvalitně odvedená.

V některých případech se také stává, že společnost zadá pozici jak agenturám, tak také hledá i na vlastní pěst, a protože (jak už bylo zmíněno výše), dominantní pozici na českém trhu zastává portál jobs.cz, může kandidát nalézt na těchto stránkách inzerát naprosto stejného znění několikrát – pod hlavičkou personální agentury (personálních agentur) i zaměstnavatele. Takto outsourcovaná služba pak naprosto pozbývá svůj smysl.

Mezi hlavní výhody využití služeb personální agentury tedy ze strany klienta patří:

- úspora času a peněz,
- kvalitnější databáze kandidátů,
- preselekce kandidátů,
- podrobné zhodnocení kandidátů,
- diskrétnost,
- lepší znalost pracovního trhu.

Možné výhody pro kandidáty jsou:

- pozitivní uvedení do společnosti,
- příprava na výběrové řízení u klienta,
- doporučení ohledně další kariéry, vystupování, úpravy CV apod.

2 PERSONÁLNÍ AGENTURY Z POHLEDU KANDIDÁTŮ

V první části jsme se podívali na činnost personálních agentur z teoretického hlediska – jak vznikají, jak fungují, jaké služby nabízejí apod. Následující kapitoly jsou popisem a shrnutím kvalitativního šetření, které zkoumá, jaké mají s agenturami zkušenosti uchazeči o zaměstnání a zda tyto zkušenosti korespondují s teoretickými poznatky.

2.1 Metodika, výzkumné otázky

Tato část je založena na kvalitativním výzkumu. Kvalitativní výzkum má podle Strausse a Corbinové (1999, s. 11) lepší využití při zkoumání zkušeností konkrétních lidí s určitým jevem.

Pomáhá lépe porozumět zcela novým i detailněji prozkoumat již známé skutečnosti. Pro kvalitativní metody je typické především hlubší ponoření se do zkoumaného problému a do značné míry závisí na osobě badatele a jeho interpretačních schopnostech. Počátky standardizovaného kvalitativního výzkumu sahají podle Hendla (2005, s. 65 n.) do období, kdy vznikala etnologie²² (tzn. počátek 20. století). K rozvoji kvalitativního výzkumu přispěly také další vědy (hermeneutika, fenomenologie, chicagská škola, frankfurtská škola aj.).

Oproti tomu kvantitativní výzkum je založený na metodách přírodních věd a má o poznání delší historii. Staví na pozitivistické tradici, pracuje s exaktními údaji, velkým množstvím dat, mezi nimiž hledá vazby. Kvantitativní výzkum začíná formulací hypotéz, které se poté testují; postupuje se deduktivně (tzn. od obecné teorie k jedinečnému). Často používá jako výzkumnou metodu experiment – tzn., že zkoumá daný jev v uměle vytvořených podmínkách. Ačkoli se může zdát jako objektivní (resp. objektivnější – poskytuje přesná data, prokazuje vztah příčiny a následku, výsledek lze zpravidla zobecnit na populaci), přináší s sebou také některé nevýhody – dochází při něm ke značné redukci: badatel sleduje „jen“ testované

²² Zabývá se srovnáváním kultur, často jako metodu používá např. zúčastněné pozorování.

hypotézy a související data a přitom ignoruje ostatní informace, které se v průběhu výzkumu mohou vynořit. Kvantitativní výzkum zpravidla popisuje určitou realitu, kdežto kvalitativní se jí snaží porozumět.

Definicí kvalitativního výzkumu lze v odborné literatuře najít několik, pro ilustraci lze uvést např. následující: „Kvalitativní výzkum je určený k přístupu ke světu „tam venku“ (nikoli k odborným podmínkám jako v laboratoři) a k porozumění, popisu a někdy k vysvětlení společenského fenoménu „zevnitř“ (...).“ (Flick, 2007, s. ix)

Při kvalitativním výzkumu jsou na počátku formulovány obecnější výzkumné otázky a poté se během výzkumu postupuje induktivně (tzn., že ze získaných dat se tvoří teorie). V průběhu celého výzkumu badatel analyzuje a interpretuje získaná data a zpřesňuje výzkumné otázky, v podstatě hypotézy teprve vytváří. Kvalitativní výzkum by měl končit tzv. nasycením – to je moment, kdy se získaná data začínají opakovat.

Kvalitativní výzkum zpravidla pracuje s daleko menším počtem respondentů a tématu se věnuje do hloubky. Snaží se získat přirozeně se vyskytující data a nevytváří „laboratorní“ podmínky. V průběhu výzkumu badatel sleduje širší kontext a nesoustředí se jen na několik proměnných. Doporučuje se také vedení tzv. terénního deníky, do něhož si badatel důsledně zaznamenává veškerý postup při výzkumu. Vedení deníku podporuje kvalitu výzkumu, protože díky němu je možné zpětně sledovat badatelovy kroky. Velmi důležitá je osoba badatele, protože je to právě on, kdo vytváří veškeré analýzy a interpretace – tzn., že při stejném výzkumu mohou různí badatelé dojít k odlišným závěrům. Badatel provádějící kvalitativní výzkum by měl tedy zvládat následující: „(...) dovednost odstoupit a kriticky analyzovat situaci, rozeznat a vyhnout se zkreslení, získat platné a spolehlivé údaje a konečně schopnost abstraktního myšlení.“ (Strauss a Corbinová, 1999, s. 11). Na druhou stranu ale i výsledky nutí čtenáře k zamyšlení – protože se nejedná o suchá data a čísla, je zde prostor pro další úvahy a analýzy.

Mezi základní metody získávání dat v kvalitativním výzkumu dle Hendla (2008, s. 48) patří:

- pozorování,

- analýza textů a dokumentů,
- rozhovor (nestrukturovaný nebo polostrukturovaný, může být individuální nebo skupinový – tzv. focus group),
- analýza audio a video záznamů.

Výběr druhu výzkumu a konkrétní metody vždy záleží na povaze zkoumaného problému a cíli výzkumu. V některých případech může být užitečné kombinovat oba výzkumy (vzniká tzv. smíšený výzkum) nebo vícero metod.

Kvalitativnímu výzkumu bývá někdy vytýkána otázka validity a reliability. Oba pojmy souvisí se spolehlivostí výzkumu – validita ve smyslu, zda daný výzkum opravdu zkoumá to, co zkoumat má. Validitu lze zvýšit např. tím, že data získaná z výzkumu jsou porovnávána s dalšími zdroji (tzv. triangulace dat). Reliability znamená, že pokud bude výzkum opakován, bude dosaženo stejných výsledků – u kvalitativního výzkumu je tedy nižší, jak vyplývá ze shora uvedených charakteristik. Lze ji podpořit naprostou otevřeností během výzkumu, zapisováním poznámek, vedením terénního deníku apod.

Dále se oproti kvantitativnímu výzkumu vytrácí jistá míra objektivity, protože se do výzkumu zapojuje v daleko větší míře osobnost badatele. Výzkum je daleko komplexnější, zkoumaný problém získává širší perspektivu, naopak ztrácí na jednoduchosti a reprezentativnosti.

S každým výzkumem souvisí také otázka etiky: badatel by měl získat informovaný souhlas od každého respondenta (tzn., že každý respondent by měl být obeznámen s tím, čeho se výzkum týká a do jaké míry v něm právě on bude zapojen) – v ideálním případě by respondent měl podepsat příslušný formulář. Stejně tak musí badatel dbát na jakousi osobní etiku, podle které se bude k respondentům chovat.

2.2 Postup výzkumu

Na samém počátku výzkumu stála osobní zkušenost (pozitivní i negativní) na pozici konzultanta v personální agentuře.

Pravidelně vedu pohovory s lidmi na různých pracovních pozicích, různého věku, s rozdílnými životními zkušenosti. Stejně tak jsem v kontaktu s personalisty, příp. liniiovými manažery ze strany klientské firmy. Řada těchto jednání (ať s kandidáty nebo klienty) probíhá tak, jak bylo nastíněno v kapitole 1.3. Bohužel tomu tak ale není vždy, a proto bych se na tento problém ráda podívala blíže a pokusila se ho pochopit. Z tohoto důvodu jsem také volila kvalitativní výzkum, který (jak bylo řečeno výše) pomáhá pochopit zkušenost lidí, jejich názor na daný problém. Konkrétně mě na počátku výzkumu zajímalo²³:

- 1) Jakou mají respondenti zkušenost s personálními agenturami a jak k nim přistupují.
- 2) Zda a jak se před pohovorem v personální agentuře připravují.
- 3) Jak hodnotí osobu konzultanta – zda je to odborník na svém místě nebo zda mají k jeho práci nějaké výhrady, jestli jim poskytl dostatek informací k nabízené pozici a klientovi a příp. i další rady ohledně výběrového řízení.
- 4) Zda vždy dostali adekvátní zpětnou vazbu k výběrovému řízení a zda ji vůbec zjišťovali.

Otázky byly zvoleny právě takto proto, že často slýchám (ať od známých nebo přímo od kandidátů na pohovorech), že mají s agenturami špatné zkušenosti: reagují na velké množství inzerátů, na něž se jim mnohdy nedostane žádné odpovědi, konzultanti dle jejich názoru pozici moc dobře nerozumí a nedokážou jim podat veškeré informace, které by si kandidáti přáli, a velmi často po skončení výběrového řízení ani nedostanou zpětnou vazbu. Cílem bylo zjistit, zda tomu tak je i ve skutečnosti. Zajímal mě také přístup kandidátů k personálním agenturám – zda je berou jako rovnocenného partnera při hledání práce a podle toho k nim přistupují (tzn., že se připravují na pohovor, udržují kontakt, zjišťují si informace o agentuře), nebo jestli jsou pro ně pouhým prostředkem, jak se dostat k potenciálnímu zaměstnavateli.

Respondenti pro výzkum byli zvoleni následujícím způsobem: jedná se o lidi, kteří:

²³ Otázky, které jsem během rozhovoru měla připravené, jsou součástí příloh.

- za svůj život minimálně jednou (ale většinou vícekrát) využili služeb personální agentury;
- trvale žijí a pracují v Praze nebo jejím blízkém okolí (zde je největší koncentrace personálních agentur a velmi živý pracovní trh);
- věkově spadají mezi **generaci Y** (tzn., narodili se po roce 1974²⁴);
- pracují (příp. hledají práci) na pozicích středního a vyššího managementu (méně kvalifikované pozice jsou spíše doménou agentur práce).

Podle shora uvedených charakteristik se jedná o mladé lidi, dost často absolventy nebo čerstvě pracující. Tato na první pohled velmi různorodá skupina (z hlediska přesného věku, pohlaví, národnosti) má co se týče zaměstnání dost podobná očekávání a postoje. Hledají své uplatnění na trhu práce ve městě, které jim skýtá největší možnosti (v rámci ČR). Oproti předchozí generaci má jiné zkušenosti, životní postoje a standardy. Nedovede si život představit bez internetu a žije globálně. Většinu svého života prožili po sametové revoluci a žijí v dostatku. Nemají vlastní zkušenost se strádáním a velkou ekonomickou krizí. I díky internetu poznávají možnosti, které se vyskytují i mimo rámec jejich žitého světa.

Generace Y vyžaduje vyšší životní úroveň a zároveň se ale také více soustředí na svůj osobní život, který nechce upozadřovat před pracovním. Práce přestává být smyslem života, ale spíše jen prostředkem, jak si „užít život“. Objevuje se pojem *work-life balance* – tzn. vyvážení soukromého a pracovního života. „Organizace umožňují svým pracovníkům v rámci opatření na podporu *work-life balance* zkrácené úvazky, pružnou pracovní dobu, práci z domova, sdílení pracovního místa ad. Mezi benefity, které organizace poskytují svým pracovníkům ..., patří příspěvky na rekreaci, sport a kulturu, relaxační pobyty, příspěvky na péči o dítě i o domácnost a tzv. *sick days*... Organizace pořádají výlety a sportovní akce pro rodiny, aktivity pro děti zaměstnanců, dětské tábory, zřizují firemní školky, umožňují hlídání dětí s programem v období prázdnin, nabízejí kurzy pro těhotné, pracovníci na rodičovské dovolené mají zpřístupněny e-learningové kurzy, k dispozici telefon a hovorné, tzv. *career break* ...ad.“ (Kocianová, 2012, s. 107)

²⁴ V různých pramenech se lze setkat s odlišnými názory na počátek generace Y, ale z hlediska tématu práce mi rok 1974 přijde jako nejvhodnější.

Jsou si vědomí svých kvalit a od zaměstnavatele čekají příslušné ohodnocení. Lidé z generace Y často vítají flexibilní pracovní úvazky, očekávají celou řadu benefitů (vzdělávání, talent management, provizní systém odměňování aj.). Na druhou stranu ale budoucímu zaměstnavateli nabízí větší flexibilitu (jsou např. ochotnější se stěhovat) a chuť se učit, jsou aktivní. Pracovní cesty i delší pobyty v zahraničí jsou pro ně běžné. Generace Y je technicky zručná, rodinně zaměřená a zároveň zaměřená na úspěch, týmově orientovaná a touží po pozornosti.

David Antoš na svém blogu (2013) vyjmenovává následující hodnoty české generace Y:

- „nemáme strach ze světa,
- jsme hrdí na své kořeny a historii,
- české národní zájmy není třeba hájit, ale prosazovat,
- neobáváme se rozpuštění,
- Čech nemá barvu ani vůni,
- občanská společnost je olejem státu,
- máme rádi pestrost,
- lidská práva mají přednost před okamžitým ziskem,
- věříme v pokrok,
- každý má právo se o svém životě rozhodovat sám,
- věříme v právo na důstojnost,
- odmítáme diskriminaci,
- máme odpovědnost k české historii, kultuře a krajině,
- soukromí patří mezi ta nejdůležitější práva,
- pravda, krása či láska mají hodnotu,
- poctivost se vyplácí,
- slušnost není slabost,
- oceňujeme úspěch,
- věříme v otevřenost a komunikaci narovinu,
- ceníme si české mírnosti,
- máme se rádi.“

Jedná se tedy o generaci hrdou na své tradice a kulturu, otevřenou vůči světu a novým technologiím. Je to generace sebevědomá a optimistická, která se nebojí

riskovat a zároveň si váží svého soukromí, rodiny a hodnot občanské společnosti. V zaměstnání vítá přímou komunikaci a aktivitu.

Pracovní preference a chování shrnuje Kocianová (2012, s. 108): „Pro generaci Y je důležitá smysluplná práce, vzdělávání a získávání zkušeností – rozšiřování profesních schopností, pracovní prostředí s moderním technickým vybavením, preferuje otevřenou komunikaci. Peníze jsou pro generaci Y prostředkem, „zadluhuje se“ – využívá hypoték, úvěrů... Změny jsou běžnou součástí života, bez problémů mění zaměstnavatele a pracovní místa, jsou-li výhodnější a poskytují-li zajímavou práci.“

Generací Y se v rámci celosvětového výzkumu zabývala také společnost Telefónica ve spolupráci s Financial Times (2013). Výzkum jasně potvrzuje sžitost mladých lidí s novými technologiemi (většina z nich vlastní smartphone, tablet nebo notebook a informace získávají především prostřednictvím internetu). Mladí lidé věří, že technologie jim dávají nové možnosti – např. 83 % respondentů věří, že technologie usnadňují hledání zaměstnání. Přesto se ale projevil u této generace i jistý pesimismus: 63 % se domnívá, že pro jejich generaci není snadné si po škole najít zaměstnání a také se obávají nedostatku peněz v důchodu.

Takto definovanou skupinu jsem si zvolila z toho důvodu, že sama během svojí praxe v agentuře právě na těchto lidech pozoruji, oproti starším ročníkům, některé rozdílnosti ve vystupování a očekáváních. Jsou zpravidla sebevědomější, daleko více se zajímají o klienta (preferují mezinárodní společnosti s možností kariérního růstu) a o nabídku firemních benefitů, láká je pružná pracovní doba, možnost home office (práce z domova aj.). Důvodem pro změnu zaměstnání jsou pro ně většinou nedostatečné finanční ohodnocení, nemožnost postupu v kariéře nebo špatné vztahy na pracovišti (tzn., jsou to oni, kdo dává výpověď) – nikoli reorganizace, příp. rušení pracovního místa, zánik zaměstnavatele, jak je tomu u generace X. Zaměstnání hledají tedy častěji, představa jednoho zaměstnání na celý život je pro ně utopická, a častěji tedy také jednájí s personálními agenturami.

Matějka a Vidlař (2007, s. 21) moje slova potvrzují – uvádí, že nejčastější důvody pro změnu zaměstnání jsou: „(...) nespokojenost s

- osobní perspektivnou kariérového růstu,

- nabízenou úrovní dalšího vzdělávání,
- interpersonálními nesrovnalostmi,
- absencí dlouhodobé perspektivy existence zaměstnavatele,
- výší mzdy.“

Po zvolení si tématu výzkumu, přesnějším zaměření a skupiny respondentů bylo nutné najít odpovídající respondenty: kandidáti byli vybráni pomocí metody sněhové koule (tzv. snow ball) – tedy na základě doporučení již zkoumaných (pokud splňovali shora uvedené podmínky). Respondenti byli kontaktováni většinou telefonicky, případně e-mailem a domluven termín setkání. Při prvotním kontaktu jsem si ověřila, zda splňují podmínky pro účast v šetření a velmi stručně jim nastínila účel setkání. Při osobním setkání jsem respondenty seznámila s výzkumem a jejich zapojení v něm. Nebyli žádným způsobem připraveni po teoretické stránce. Respondenti byli požádáni o podepsání informovaného souhlasu²⁵ a poté s nimi byl veden polostrukturovaný rozhovor, který byl zaznamenáván na diktafon (ruční poznámky jsou pro mě omezující při sledování průběhu rozhovoru).

Metodou sběru dat jsem zvolila zmíněný polostrukturovaný rozhovor. V kvalitativním rozhovoru nejde jen o testování badatelových hypotéz. Jeho představy se setkávají se zkušenostmi respondenta, a proto skoro není možné se striktně držet předem vytvořeného dotazníku – otázky se měnily v závislosti na průběhu rozhovoru, protože každý respondent má jiné zkušenosti a jinou formu vyprávění. Objevily se tak např. otázky týkající se agenturního zaměstnávání (velmi okrajově), nadstandardních služeb (workshopy zdarma), absolvování testů v agenturách, headhunterů, další spolupráce s personální agenturou (zda jim i po ukončení výběrového řízení byla nabídnuta jiná pozice) aj.

Počáteční prolomení bariér nebylo velmi obtížné, protože respondenti jsou mladšího věku a navíc téma výzkumu není nijak ohrožující nebo citlivé. Přesto je důležité ke každému přistupovat individuálně a brát ohledy na jeho pocity, příp. zastavit diktafon, pokud nebude chtít odpovídat.

Jak píše Hendl (2008, s. 169): „Otázky v kvalitativním interview by měly být skutečně otevřené, neutrální, citlivé a jasné. Základní snahou při vymýšlení otázek je

²⁵ Vzor je uveden v přílohách.

minimalizovat vnucování určitých odpovědí samou formulací otázky.“ Otázky je třeba klást co nejsrozumitelněji, ptát se vždy jen na jednu věc, lze použít uzavřené i otevřené otázky. Při kladení otázek jsem částečně postupovala podle předem připravených, ale vždy jsem se snažila reagovat na to, co respondent odpovídá a kam celý rozhovor směřuje. Tazatel by se měl snažit být při rozhovoru neutrální a citlivý, nikam respondenta netlačit a v závěru poděkovat za poskytnutý čas. Na konci rozhovoru také respondenti dostali příležitost se k tématu jakkoli vyjádřit – pozitivně či negativně, zda mají personální agentury nějakou přidanou hodnotu, zda jsou s některými i nadále v kontaktu, jestli by je doporučili, jaké služby by u personálních agentur ocenili apod.

Ačkoli to někteří badatelé doporučují, rozhovory jsem doslovně nepřepisovala. Všechny rozhovory mám v původním znění uložené a jsou samozřejmě na vyžádání k dispozici. Ke každému byl vytvořen pro snazší orientaci jen stručný shrnující protokol, v němž je uvedeno následující:

- jméno respondenta,
- datum rozhovoru,
- určení konkrétního místa,
- délka rozhovoru,
- stručný obsah,
- vlastní dojmy z pohovoru.

Pohovory vznikaly na neutrálním místě (venku, v kavárně, v zaměstnání), aby se respondenti necítili ničím ohrožení a byli uvolnění. Trvaly od zhruba osmi do pětadvaceti minut v závislosti na množství respondentových zkušeností a komunikativnosti (někteří odpovídali jednoslovně nebo v krátkých větách, jiní uváděli konkrétní příběhy). V průběhu šetření pro mě nebyly důležité názvy personálních agentur, protože se domnívám, že v tomto zaměstnání je mnohem důležitější osoba konzultanta a jeho schopnosti a předpoklady.

Už během výzkumu a zvláště pak na jeho konci probíhá analýza a interpretace získaných informací. Jak už bylo řečeno výše, bez těchto procesů by byl výzkum neúplný, protože právě osoba tazatele obohacuje získaná data o svoje myšlenky a pocity. Analýza začíná vlastně už před zahájením výzkumu, a to sice v otázkách, které si badatel klade, ve směru, jakým výzkum orientuje a co od něj očekává.

Projevuje se také v průběhu výzkumu, a to jednak během rozhovorů (doplňující otázky), ale i nevědomky (badatel se v myšlenkách neustále vrací na začátek výzkumu, přeformulovává a zpřesňuje výzkumné otázky). Analýza a interpretace se objevují i v protokolu o rozhovoru.

Po uskutečnění všech rozhovorů jsem si je několikrát pečlivě poslechla. V následující kapitole pak používám citace z rozhovorů, které jsou pro lepší porozumění lehce zredigované. Citace jsou rozdělené podle jednotlivých otázek, které byly respondentům kladeny a v podstatě kopírují průběh komunikace kandidáta s personální agenturou.

Analýza je pro badatele nelehkým úkolem, protože se musí zorientovat ve velkém množství dat (je třeba je částečně zredukovat). Často je ovlivněn zcela nepodstatnou informací, která ale z nějakého důvodu zanechá největší dojem. Prováděla jsem obsahovou analýzu – zajímal mě obsah sdělení, nikoli osobnost respondenta nebo způsob vyjadřování. Po analýze pak následuje kapitola, kde jsem se pokusila získané informace přehledněji shrnout.

Analýza a interpretace jsou neustálými opakujícími se procesy, které probíhají do doby, než je výzkum nasycen. V mém kvalitativním šetření došlo k nasycení po vyzpovídání dvanácti respondentů, oproti původně plánovaným patnácti.

2.3 Analýza a interpretace získaných dat

Všichni respondenti potvrzují, že někdy během hledání zaměstnání využili služeb personální agentury. Hned na začátku této kapitoly bych chtěla upozornit na to, že kandidáti sami mezi jednotlivými druhy agentur nevidí rozdíl – tzn., že nerozlišují mezi personální agenturou a agenturou práce. I. P. dokonce při rozhovoru začala nejprve mluvit o agenturách, které jí (za úplatek) sehnaly práci v zahraničí. Tuto nejednoznačnost lze vysvětlit tím, že některé agentury se zabývají agenturním zaměstnáváním i vyhledáváním uchazečů pro klienty. Navíc ani agentury mezi sebou nijak nerozlišují. V některých případech se dokonce kandidát dozvídá až na pohovoru v agentuře, že se jedná o agenturní zaměstnávání, nikoli o přímé zaměstnání u klienta

agentury. Domnívám se také, že rozlišování mezi druhy agentur není pro kandidáty nijak podstatné – řeší spíše samotnou pozici a pohovor. Stejně tak neřeší, s kým vlastně se v agentuře setkávají, pro některé je to „HR“, pro jiné „personalista“, „personální asistentka“ nebo „konzultant“.

Postup při hledání zaměstnání popisují takto: „Reagovala jsem přes pracovní portály. Většinou to bylo tak, že jsem prvně šla do agentury, představila se agentuře a ti, na základě osobních dojmů ze mě, mě doporučili dál k té konkrétní firmě s tím, že na mě napsali osobní posudek.“ (I. P.)

Pokud kandidáti na danou pozici nevyhovují, odesílají konzultanti obecnou zamítavou odpověď, z níž se ale kandidáti nedozví, co konkrétně bylo špatně: „Většinou jsem odeslal ten životopis, a buď mi napsali, že jsem nebyl vybrán, nebo mi napsali, že mě zvou do dalšího kola.“ (J. Z.)

„Vždycky tam bylo jen to, že vybrali někoho jiného. A já jsem se neptala proč.“ (Z. M.)

„Ne, jen e-mail, takový ten: děkujeme, ale dali jsme přednost jinému kandidátovi, který lépe odpovídal našim požadavkům.“ (L. A.)

Před pohovorem v personální agentuře si jen velmi málo respondentů zjišťuje podrobnější informace o agentuře nebo osobě konzultanta. Tyto informace pro ně většinou nemají velký význam. – za důležitější považují až přímo klienta: „Personální agenturu berou jen jako zprostředkovatele zaměstnání. Do agentury přicházím v podstatě nepřipravená. Resp. znám svoje CV, co umím, co můžu nabídnout, takové ty klasické věci – pozitivní, negativní stránky člověka a tak, ale o té agentuře si až tak moc nezjišťuju. Ani o tom člověku, který mě kontaktoval.“ (J. Ša.)

Přesto se najdou výjimky: „Vždycky jsem se snažila aspoň něco o té agentuře vědět. Abych nešla úplně naprázdno a pak netápala v paměti, co vlastně dělají.“ (Z. M.)

„Zjišťovala jsem si velikost agentury, jak dlouho působí na trhu, nějaké reference, co se týče jejich zákazníků. Jak jsou s tou agenturou a jejím jednáním spokojeni ti uchazeči o zaměstnání.“ (I. P.)

„Toho konkrétního člověka si určitě zkusím nějak 'prolustrovat'. To znamená, že se dívám třeba na LinkedIn. Minimálně si ho nějak otipuju, najdu si ho na Googlu. Snažím se o něm získat nějaké informace, abych věděl, co je to za člověka, jak se na něj připravit, co očekávat.“ (J. Š.)

Naopak všichni shodně tvrdí, že na samotný pohovor se připravují – ačkoli nejdou přímo k zaměstnavateli, snaží se nepodcenit ani tuto fázi při získávání zaměstnání: „Tak jako vždy se člověk připraví na ten pohovor – proč se hodíš na tu práci, jaký máš plusy a mínusy a tak dál.“ (V. K.)

„Připravoval jsem se. Většinou jsem se podíval, co chtějí na té pozici za požadavky a případně jsem se podíval, jestli to umím nebo jak se to dělá. Když tam byl třeba Excel, tak jsem se podíval na kontingenční tabulky. A pokud tam bylo patrný, co to bylo za obor, tak jsem si o tom zjistil víc. Ideálně i co je to za firmu, ale to většinou není patrný z těch inzerátů.“ (J. Z.)

„Většinou jsem se ptala osobně, když si mě zvali, co mě čeká. Jak se mám připravit na ten pohovor. Zopakovala jsem si svoje znalosti, přečetla jsem si něco o té firmě, příprava otázek, co jsem se chtěla zeptat. A hlavně příprava za kým jdeš, kontakt na ně.“ (L. A.)

Kandidáti tímto dávají jasně najevo svůj zájem o pracovní pozici a respekt vůči konzultantovi. Uvědomují si, že pokud udělají na konzultanta dobrý dojem, mohou si usnadnit cestu ke klientovi: „V některých případech jsem měla pocit, že ten člověk skutečně věděl, co dělá. A i jsem si sama říkala: sakra, na toho bych měla zapůsobit.“ (Z. M.)

Ačkoli řada personálních agentur nabízí celé spektrum služeb, jak už bylo zmíněno výše, respondenti se téměř vždy setkají jen s klasickým pohovorem (konzultant-uchazeč). Pokud jsou přizváni na pohovor do agentury, nejprve vyplňují registrační dotazník a poté následuje pohovor, který může být částečně v angličtině. Jen velmi zřídka bývají uchazeči testováni. „Vyplňovala jsem registrační dotazník, ale pak to bylo jen formou otázek, jen ústní pohovor.“ (L. A.)

„Byly to takový ty klasický personalistický otázky – co umím, co hledám. Taková klasika. (...) Myslím, že tam byl takový ten klasický pohovor, částečně

v angličtině, který simuloval test z angličtiny. Ale většinou ty testy byly až v těch firmách.“ (J. Z.)

„Většinou tam byly pohovory v angličtině, takže to vyžadovalo nějakou přípravu. Aspoň si osvěžit, co chci v té angličtině říct. A občas jsem se podívala na takové ty běžné otázky, co jich je všude po internetu plno, na co se můžou ptát.“ (Z. M.)

Podle respondentů tedy většina personálních agentur „jen“ probírá došlá CV, vhodné kandidáty si přizve na osobní pohovor, a pokud vyhovují, odesílá životopis s hodnocením kandidáta klientovi. Hodnocení je vždy velmi subjektivní, ale tento postup je pro agentury nejrychlejší a nejlevnější a klienti jej také považují za vcelku běžný. Pokud kandidátův životopis a konzultantovo hodnocení klienta zaujmou, pozve si klient kandidáta na pohovor a případně jej testují.

Osobu konzultanta vidí respondenti ve většině případů jako odborníka ve svém oboru, který má zkušenosti s vedením výběrového rozhovoru: „Vždycky to bylo, že věděli, co dělají a že mají nějakou praxi. A na co jsem se jich zeptala, to mi odpověděli.“ (I. P.)

„Vždycky jsem měl štěstí, že byli velmi profesionální a za takovou zástěrkou přátelského pohovoru si myslím, že si mě docela dobře orientovali. Takže jsme se pobavili nejprve obecně o tom, co dělám, co mě zajímá a tak a pak tam byly i co se mojí pozice týče – nějaké otázky analytického typu. (...) Nemyslím si úplně odborník, ale vcelku o té pozici věděl, co to obnáší a jaký je set znalostí a zkušeností potřeba. (...) Ten personalista samozřejmě není odborník na všechny profese, který zprostředkuje.“ (P. H.)

„Já jsem byla velice spokojená. (...) doporučili mi práci v České spořitelně, ačkoli jsem v tom neměla žádné zkušenosti. (...) ta paní opravdu věděla, že jsem na to typ. (...) byla jsem z ní nadšená. (...) přesně ten typ, co ví, o čem mluví, dokáže mi poradit.“ (J. V.)

Jak jsem zmiňovala výše, konzultant by měl znát podrobnosti o nabízené pracovní pozici, o klientovi, měl by umět poradit ohledně životopisu, motivačního dopisu, měl by mít přehled o pracovním trhu a celou řadu dalších schopností

a osobnostních předpokladů. Přesto při dotazu na poradenské schopnosti konzultanta respondenti odpovídali spíše váhavě (na druhou stranu je ale nutné přiznat, že se ani sami nezajímali): „Žádné další rady jsem nikdy nedostala. Docela bych je uvítala.“ (Z. M.)

„To se mi nikdy nestalo, že by mi řekli, na čem bych měla ještě zapracovat. Nebo proč mě nepřijali. Ale ani jsem se na to neptala.“ (V. B.)

„S tipy se až tak moc nesetkávám a přiznám se, že bych to docela uvítala. (...) U agentur se s tím nesetkávám a spíš se s vámi baví jen o té pozici, kterou aktuálně obsazují. Což ale o něčem svědčí. Protože pak si řeknete: ‚Aha, tak když se nedostanu na tuhle pozici, tak ta agentura už potom o mě ztratí zájem, protože ve finále ani nevědí, co chci.‘“ (J. Ša.)

„Většinou jsem se snažila zeptat, jestli by v tom životopise bylo třeba něco změnit. A vždycky mi jenom řekli: ‚No, máte ho dlouhý.‘ Tak říkám: ‚A pomůžete mi to nějak zkrátit?‘ Ale nebyla tam ochota.“ (J. V.)

„Jedna personálka, ale to byla spíš známá, tak ta mi poradila možná nějaké lehké úpravy v životopise, ale jinak personálky tohleto nedělají. Pokud si tam člověka pozvou, tak jsou s tím CVčkem spokojeni.“ (J. Š.)

Přesto, že většinou jsou konzultanti vnímání vcelku pozitivně, někteří kandidáti popisují i horší zkušenosti: „Ale v jednom případě jsem měla i slečnu, které to bylo absolutně volné, co tam vlastně dělám. A vyloženě se starala o to, aby si nás odškrtala a mohla jít domů. Taky jsem si říkala, co to svědčí o tom zaměstnavateli, když má takovou agenturu.“ (Z. M.)

„Něco bylo dobrý. Třeba zázemí, snažili se, psali a tak. Ale někde jsi přišla na pohovor, odříkala jsi to tam a potom už se ti neozvali. (...) Oni byli třeba při prvním kole hrozně tajemní. Že ti třeba vůbec neřekli, jak se ta firma jmenuje, co bys pro ně měla dělat. Jenom takové všeobecné informace. Většinou to řekli až v tom dalším kole, aby si lidi neoslovili tu firmu sami.“ (L. A.)

„Je to takové předkolo. Ale vyloženě spokojený jsem nebyl. (...) V tom směru, že je to dost pomalé. (...) Teď co jsem byl, tak tam byly dost mladé slečny, tak mi připadaly tak na mojí úrovni zhruba. Myslím tím třeba ve zkušenostech. Ale vyloženě

odborníci, to méně často. (...) Často nerozumí tomu, koho vybírají, na jakou pozici. Často nerozumí tomu zaměstnání, takže pak nevím, jak můžou vybrat dobrého člověka. A dost soudí.“ (K. V.)

„Tak 70 % byli jen třídiči životopisů a podle mě ne moc velcí odborníci. Spíš lidi, kteří si umí najít někde inzerát, řeknou si, jestli by se hodil nebo nehodil, někoho si pozvou a podle svých subjektivních pocitů toho člověka buď pošlou dál, nebo ne. Když už jsme se bavili konkrétněji, tak často tápali a odkazovali mě na člověka přímo z firmy. A u třetiny jsem měl dojem, že je to baví, že si o tom zjišťují i něco víc a jsou nějak zdokonalení. A jsou schopní dát člověku nějakou rozumnou zpětnou vazbu.“ (L. J.)

„Narazil jsem na několik, z mého úhlu pohledu, kvalitních agentur, na několik hodně nekvalitních, a řekl bych většinu takových standardních. (...) Hodně nekvalitní? Vypadá to tak, že nemají takový ten osobní přístup k zákazníkovi a špatně ho odhadnou. Nenabízí ty služby, které by očekával a které vyžaduje. Nejsou schopni toho zákazníka správně zařadit. (...) Mluvil jsem o jedné nekvalitní – ta ani nebyla schopná říct, o jakého klienta jde, takže to bylo neprofesionální.“ (J. Š.)

„Pak mám i takové, kam zašlete CV, třeba se i sejdete s tím konzultantem a pak už nic. Tak člověk ani neví, kde to ztroskotalo.“ (J. Ša.)

Co se týče nabízené pracovní pozice, konzultanti mají většinou k dispozici podrobnější informace, než jsou jen v inzerátu. Navíc také často kandidáti dostanou informace o klientovi, příp. i o osobě, s níž se mají setkat: „A jsou samozřejmě firmy, které o té pozici ví hodně. Dokážou říct, jestli já tam budu typologicky pasovat, ale takových firem moc není. Spíš odkazují na manažery do dalšího kola, že tam se člověk dozví víc informací. Tady si myslím, že velkou roli hraje to, jaký mají vztahy ty firmy, jak moc se znají, jak moc si povídají nejen o té pozici, ale i o té firmě a o těch lidech. (...) A co se týče tipů a triků na toho zákazníka, tak určitě. Protože samozřejmě ta personálka se snaží prodat toho svého klienta co nejlépe a poskytne mu jakékoli informace k tomu, aby dosáhla úspěchu. Je úplně standardem, že se dozvím, kam cílit finančně, jaký je strop, co to je za člověka (na to se sám ptám).“ (J. Š.)

Někteří kandidáti by dokonce v případě, kdyby našli inzerát přímo od zaměstnavatele a zároveň také inzerovaný personální agenturou, volili cestu přes personální agenturu: „Pokud tu agenturu nebudu znát a nebudu o ní přesvědčený, tak půjdu do firmy. Ale pokud tu agenturu budu znát a budu vědět, že za mě budou kopat, tak určitě půjdu přes tu agenturu. Protože jsem přesvědčený, že má lepší vztah s tím zákazníkem než v dané pozici a situaci já.“ (J. Š.)

Po pohovoru v agentuře konzultant kandidáta odesílá s krátkým zhodnocením klientovi. Pokud má klient zájem, setká se s kandidátem osobně, příp. jej dále testuje. Po ukončení výběrového řízení by měl kandidát dostat zpětnou vazbu na svoje vystupování. Tyto informace bohužel často chybí: „Feedback potřebuješ, protože nevíš, kde děláš chyby a myslíš si, že je to dobře. Dvakrát jsem psala do těch agentur, že bych za ni byla ráda, ale nic.“ (L. A.)

„Je to o tom následném přístupu – jestli ti lidi vás pak ještě kontaktují, znáte tu zpětnou vazbu. (...) co mě mrzí je, že vždycky nedají tu zpětnou vazbu. Že když to jsou specializované instituce, tak by od nich měla být ta zpětná vazba – ať už pozitivní nebo negativní.“ (J. Ša.)

„Pokud ta personálka nedostala zpětnou vazbu od zákazníka, tak tím pádem se to nedostalo ani ke mně. Pokud jsem se do té personálky nedostal na pohovor, tak jsem ten důvod ani nedostal.“ (J. Š.)

„Pokud jsem se sama nezeptala (...) to už jsem se ptala toho personalisty z té firmy konkrétně, jestli by mi mohli říct, jestli jsem udělala něco špatně nebo jestli mám na něčem zapracovat. Většinou na to reagují, že všechno bylo v pohodě, jenom byl lepší kandidát. Že by to byla zpětná vazba, která by mě mohla někam posunout, to nebyla.“ (J. V.)

Co se týče následné spolupráce s agenturou – zda je ještě někdy někdo z personální agentury v budoucnu kontaktuje např. s nabídkou jiné pracovní pozice nebo pokud díky agentuře pozici získali, zda jsou spokojení: „Nekontaktoval. A to je vlastně jediná věc, která mi vadí. Že když jsem neuspěla u některých těch pozic, tak bych čekala, že mě budou kontaktovat třeba za nějakou dobu, že je jiná pozice. Ale to se nikdy nestalo, tak jsem pochopila, že se musím starat sama.“ (Z. M.)

„Kontakt udržují minimálně. Dělají to hrozně málo. Já jsem byl za svůj život v několika desítkách personálek a že by se mi pravidelně někdo ozýval, tak to ne.“ (J. Š.)

„Mám pocit, že je jenom výběrové řízení, kandidát, výsledek a tím to končí. Dál s těmi lidmi nepracují.“ (L. J.)

V závěru rozhovorů padla většinou otázka na to, zda podle respondentů má vůbec existence personálních agentur nějaký smysl, zda pro ně byla nějaká personální agentura přínosem a jestli by jejich služeb opět využili, případně doporučili dál: „Já bych ji doporučil z toho titulu, že jako proč ne. Nevidím tam žádnou velkou přidanou hodnotu, ale může se stát, že tu práci tomu člověku sežene. Takže proč se tam nezaregistrovat. Člověk může být ve třiceti agenturách najednou. A třeba pro něj neudělají nic a třeba jo. Většinou když člověk hledá práci, tak ten čas má, aby se tam zaregistroval. A může tam dostat nějaké tipy. Ale že by to bylo něco klíčového pro to najít si práci, tak to rozhodně ne.“ (J. Z.)

„Já myslím, že bych asi doporučila. Ale vždycky bych tam řekla, ať si radši vyberou někoho, kdo si udělá víc čas na ty osobní pohovory a na to osobní vybírání zaměstnanců.“ (Z. M.)

„Jsou agentury, které bych doporučil a už jsem je i znovu využil. A koneckonců i firmu, přes kterou jsem našel práci, tak jsem znovu kontaktoval, když jsem práci hledal. (...) Kdyby nebyly, tak by lidi komunikovali přímo na zaměstnavatele. A obecně si myslím, co jsem poznal ty personálky, tak je jen málo opravdu dobrých personálek, kde jsem měl pocit, že jsem potkal opravdové profíky, kteří vědí nejen o té personalistice, ale i o tom byznyse obecně.“ (J. Š.)

„Já si myslím, že dobře zvolená personální agentura může být docela zajímavá. Že může pomoci.“ (P. H.)

„Určitě bych doporučil. Protože pokud je agentura kvalitní, tak za mě nějakou práci udělá. Pokud se tam dobře zapíšu, tak tam můžu jít v rámci jednoho inzerátu se poptat na práci, nemusí to vyjít, ale oni mě můžou oslovovat s tím, že pro mě mají práci jinou. (...) Smysl mají spíš pro firmy než pro kandidáty, protože aby to fungovalo nějak efektivně.“ (L. J.)

„Smysl to má, protože zaměstnavatelé nemají moc čas si hledat zaměstnance. Na druhou stranu potom když ta agentura, kterou si zaměstnavatel najme, vám neposkytne tu zpětnou vazbu a ten servis (...), tak mi to připadá trošku zbytečné. (...) Ale mnohdy nemáte šanci se bez té agentury dostat k tomu zaměstnavateli.“ (J. Ša.)

Respondenti byli také tázáni, v čem vidí budoucnost personálních agentur, jejich možnou přidanou hodnotu: (Možná je škoda, že si nebudují nějakou tu klientelu těch studentů do budoucna. Třeba z těch ekonomických škol, kde je perspektiva. Tam je prostor pro rozvoj. Ale je to o nějaký práci, která nemá hned výsledky a musí se do toho něco investovat.“ (J. Z.)

„Myslím si, že v dnešní době jsou dobří takoví ti headhunteri. Že oni přímo si tě vyhlídnou a vědí, jak funguješ. To si myslím, že je lepší. (...) agentury jsou jednak i pro firmy drahé a můžou si oslovit lidi přímo, pokud je někdo zaujme. (...) pozitiva jsou pro uchazeče, že si myslíš, že se o tebe někdo stará, ale je to tak půl na půl.“ (L. A.)

„Rozhodně je znát rozdíl mezi headhuntery a pracovními agenturami. Protože třeba když jsem přišla do společnosti, která je spíše headhunterem než agenturou, tak už jen to prostředí, jak s vámi jednají, tak vás i nutí chovat se určitým způsobem.“ (J. Ša.)

„Umím si představit nějakou nadstandardní placenou službu, kdy některý kandidát může projevit svůj zájem se sebou trošku pracovat. (...) Když mu dá agentura nějakou strukturovanou zpětnou vazbu a řekne mu, s čím je schopná mu pomoci (...) To si myslím, že by mohla být nějaká přidaná hodnota.“ (L. J.)

2.4 Shrnutí výzkumu

Jak bylo řečeno výše, po vyzpovídání dvanácti respondentů byl výzkum nasycen – tzn., že se informace začínaly opakovat. Z výzkumu vyplývá následující:

- Uchazeči o zaměstnání nemají zcela jasno v tom, jaké druhy personálních agentur na českém trhu fungují: tento fakt vyplývá z toho, že některé agentury

se zabývají jak agenturním zaměstnáváním, tak i vyhledáváním uchazečů přímo pro klienta a samy svou činnost většinou nijak nevymezují. Tato informace je pro ně důležitá až v okamžiku, pokud ve výběrovém řízení uspějí a dostanou se k jednání o pracovní smlouvě. Pokud někteří využili i služeb agentury práce, jednalo se o krátkodobé brigády během studia.

- Pro kandidáty nejsou nijak podstatné informace o personální agentuře nebo osobě konzultanta: velikost agentury, datum vzniku, počet zaměstnanců nebo počet úspěšně umístěných kandidátů. Agentura je pro ně „jen“ prostředníkem, jak se dostat ke klientovi. Mnohem důležitější jsou pro ně informace o klientovi agentury, který pozici obsazuje.
- Před samotným pohovorem se na něj prý připravují: zopakují si svou pracovní historii, přichystají se na možné otázky, případný jazykový test a také si nachystají otázky, které je k pozici zajímají. Někteří si uvědomují, že dobrý dojem, který udělají na konzultanta, jim může pomoci při prvním kontaktu s klientem agentury.
- Jen v málo případech jsou kandidáti v personální agentuře testováni (resp. většinou jen z anglického jazyka). Konzultanti se spokojí jen s klasickým výběrovým pohovorem (kandidát-konzultant), na jehož základě si udělají o kandidátovi nějakou představu. Výběrové pohovory totiž: „(...) pro většinu zaměstnavatelů stále zůstávají tím hlavním nástrojem pro výběr nových zaměstnanců.“ (Hodgson, 2006, s. 17) Kandidáti většinou také vyplní v agentuře registrační dotazník.
- Konzultanta v agentuře vidí zpravidla jako člověka, který svojí práci rozumí a vykonává ji vcelku standardně – je schopný vést výběrový pohovor a kandidáta zhodnotit., příp. sdělit podrobnější informace o nabízené pozici a klientovi. Na druhou stranu ale málokterý konzultant dostojí své poradenské roli kompletně – tzn., že pracuje s kandidátem dál na zlepšení jeho motivačního dopisu, životopisu, vystupování aj. Kandidáti by rady tohoto typu vesměs uvítali, ale zároveň přiznávají, že sami od sebe si o ně neříkají. Velmi zřídka mají kandidáti naprosto negativní zkušenosti.
- Po ukončení výběrového řízení není poskytována zpětná vazba v dostatečné míře, ačkoli by ji kandidáti uvítali. Otázkou je, nakolik je chyba na straně

klienta nebo samotné personální agentury – tuto informaci bohužel nemůžeme z výzkumu vyčíst.

- Kandidáti by uvítali užší spolupráci s personální agenturou – jednak co se týče už výše zmíněného poradenství a zpětné vazby a také aby se k nim konzultanti vraceli, pokud budou mít podobnou pozici.
- Existenci personálních agentur uchazeči o zaměstnání zpravidla neztracují, ale na druhou stranu by se bez nich klidně obešli. Komunikovali by totiž přímo s klientem – výběrové řízení by se tak urychlilo a podle některých by získali i kvalitnější zpětnou vazbu. Ale zároveň uznávají, že pokud je personální agentura kvalitní, může kandidátovi pomoci (otevřít dveře ke klientovi, nabídnout jiné pozice).
- Opravdu kvalitních personálních agentur, resp. konzultantů v agenturách je dle respondentů málo – tzn. takových, od kterých dostali další tipy pro hledání zaměstnání, zpětnou vazbu, kteří velmi dobře rozuměli nabízené pozici, dokázali kandidáty správně odhadnout.

3 ZÁVĚR

Na začátku šetření stála touha zjistit, jakou mají uchazeči o zaměstnání zkušenost s personálními agenturami a konzultanty a službami, které poskytují. Nejprve bylo nutné se na tuto problematiku podívat teoreticky – zařadit personální agentury do kontextu lidských zdrojů. To pro mě znamenalo ze všeho nejdříve prozkoumat získávání a výběr pracovníků, což je pro každou firmu jedna z nejpodstatnějších personálních činností, protože zajišťuje dostatek kvalitních lidí. Dale (2007, s. 7) dokonce tvrdí, že v dnešní době: „(...) úspěch manažera závisí na schopnostech jeho zaměstnanců (...).“

Proto je jistě dobré mít na pomoc odborníka – interního nebo externího. Pokud společnost nezaměstnává člověka, který by se této činnosti věnoval, často využívá služeb personální agentury nebo agentury práce. V nich by měla společnost nalézt konzultanty, kteří se specializují právě na tuto personální činnost. Personální agentura se liší od agentury práce, která se zabývá tzv. temporary placement – tzn. obsazuje spíše méně kvalifikované pozice a poté se stává zaměstnavatelem, který přiděluje svoje zaměstnance třetí straně, dále pak zpracovává personální administrativu. To zcela jistě klade na konzultanta agentury práce jiné požadavky než na konzultanta v personální agentuře.

Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z velmi často outsourcovaných služeb. Protože tyto služby nebývají nijak levné, musí si společnost zvolit partnera velmi důkladně.

Diplomovou práci jsem poté zúžila jen na personální agentury. Personální agentury nabízí svým klientům, což jsou potenciální zaměstnavatelé uchazečů o práci, (kromě jiných služeb) outsourcing procesu získávání a výběru pracovníků a také související poradenství. Pro práci konzultanta v agentuře je nutné, aby měl člověk přehled o pracovním trhu, aby uměl vést výběrový pohovor (příp. znal jiné výběrové metody), aby měl výborné komunikační schopnosti a aby měl některé osobnostní charakteristiky (např. umět navázat kontakt, být empatický, nestranný, korektní, psychicky stabilní). Právě taková osoba je přínosem jak pro klienta, tak i pro kandidáta, protože plní kompletně svou poradenskou roli. Konzultant je

prostředníkem, spojovacím článkem mezi zaměstnavatelem a klientem – snaží se „prodat“ pracovní nabídku uchazečovi a zároveň uchazeče klientovi.

Bohužel (nebo možná bohudík) však nežijeme v ideálním světě, a proto bývá realita jiná – to bylo předmětem mého kvalitativního šetření. Kvalitativní přístup jsem volila z toho důvodu, že mě zajímala konkrétní zkušenost, názory a pocity kandidátů, kteří přichází s personálními agenturami a jejich konzultanty do kontaktu – kvantitativní výzkum takové zkoumání neumožňuje.

Okruh kandidátů byl zúžen na obyvatele Prahy (resp. pracující v Praze) a zároveň generaci Y. Jsou to lidé, kteří momentálně nastupují na pracovní trh, resp. mají spíše kratší praxi. Tato generace vykazuje jiné životní a především pracovní hodnoty: zaměstnání pro ně není středobodem života, kromě mzdy řeší také nabídku benefitů a možnosti kariérního postupu. Lidé z generace Y jsou sebevědomější, častěji mění z vlastní vůle zaměstnání. Z tohoto důvodu se také častěji dostávají do personálních agentur a mohli mi tím pádem poskytnout hledané informace.

S takto vybranými respondenty jsem vedla polostrukturované rozhovory týkající se jejich zkušeností s personálními agenturami – jak je hodnotí, jak vidí konzultanty v agenturách, jak jim agentury v hledání zaměstnání pomohly nebo nepomohly, v čem spatřují nedostatky. Sami respondenti výzkum vítali, protože chápou, že hodně zaměstnavatelů využívá služeb personálních agentur a účastí v mém šetření se mohli podělit o svoje názory a případně také navrhnout nějaká zlepšení. Někteří dokonce projevili zájem o výsledky výzkumu.

Na začátku výzkumu také stála trošku obava, co se od respondentů dozvím, a zároveň také zvědavost, jak zlepšit vlastní práci. Byla jsem příjemně překvapená, že respondenti byli se službami personálních agentur veskrze spokojeni – což může být způsobeno tím, že jednak nemají od agentur a konzultantů přílišná očekávání, ani si v podstatě nezjišťují, co všechno jim může agentura nabídnout. Do jisté míry mohli být ale také ovlivněni faktem, že věděli, že pracují v personální agentuře a z prosté slušnosti je nechtěli přede mnou kritizovat.

Samozřejmě se v průběhu rozhovorů vynořily i horší zkušenosti jako např. špatná komunikace, nezájem o kandidáty, které ale nijak nezmírnily ochotu s agenturami při dalším hledání práce spolupracovat. Nutno ale uznat, že co se týče

komunikace, není vždy na vině jen konzultant – respondenti přiznávali, že se většinou ani sami neptají.

Ze všech rozhovorů bylo jasně cítit, že kandidáti berou personální agenturu jen jako předstupeň výběrového řízení u klienta. Na pohovor se sice připravují, aby udělali dobrý dojem na konzultanta, ale cokoli navíc pro ně většinou důležité není. Na druhou stranu ale někteří přiznali, že je zajímá pověst agentury mezi ostatními kandidáty, příp. osoba konzultanta, aby se na něj mohli adekvátně připravit.

Velmi nespokojení jsou kandidáti se zpětnou vazbou, která následuje po ukončení výběrového řízení. Rádi by totiž na sobě více pracovali, ale pokud se nedozví, co přesně bylo špatně a v čem byl vítězný kandidát lepší, nemohou se poučit pro příště. Na tomto místě ale opět nemůžeme svést vinu jen na konzultanty, protože ani oni se často od klienta nedozví, co bylo příčinou neúspěchu jejich kandidáta. Nedostatek zpětné vazby je tedy problémem jak pro kandidáty, tak i pro konzultanty, kteří se tím pádem při dalším hledání nemohou vyvarovat chyb, které měl neúspěšný kandidát.

Kandidátům bych ráda doporučila následující tipy, které by jim mohli usnadnit spolupráci s personální agenturou:

- Zjišťujte si informace: přinejmenším můžete navštívit webové stránky agentury, kde se dozvíte, co vše agentura nabízí za služby, zda se nespécializuje na nějakou pracovní oblast, jaké nabízí další pozice. Ti pilnější si mohou zjistit informace také o konzultantovi, díky nimž se budou moct na pohovor důkladněji připravit. Zeptejte se u známých, zda nemají s agenturou nějaké zkušenosti.
- Zajímejte se: pokud dáte najevo zájem o pozici nebo o tipy týkající se dalšího hledání práce, ukážete tím touhu na sobě pracovat a zlepšovat se. Konzultant i potenciální zaměstnavatel to ocení.
- Nebojte se zeptat: kdo se nezeptá, nedostane odpověď. Konzultant není jasnovidec a nemůže vědět, co vás trápí, co byste se rádi dozvěděli. Pokuste se zjistit zpětnou vazbu na svoje působení v průběhu výběrového řízení.

- Neztraťte kontakt: pokud jste byli s agenturou a konzultantem spokojeni, zkuste se jednou za čas sami ozvat. Možná budou mít jiné pozice, které by vám mohli nabídnout.

Stejně tak lze ale i konzultantům navrhnout, jak by mohli zkvalitnit svoji práci a být úspěšnější:

- Buďte opravdu konzultanty: zjistěte si, co všechno vaše role obnáší a pokuste se ji plnit. Nebuďte jen třídiči došlých životopisů, ale pracujte s kandidáty hlouběji. Práce navíc se vám může vrátit jako pozitivní reference a vás samotné obohatit o nové poznatky.
- Zajímejte se a vzdělávejte se: konzultant by měl mít přehled o pracovním trhu a také o jednotlivých pozicích. Pokud něčemu nerozumíte, vyhledejte si informace, zeptejte se klienta nebo kandidátů. Velmi dobré porozumění pracovní pozici vám výrazně zjednoduší hledání vhodných kandidátů.
- Komunikujte: ať s klienty nebo kandidáty. I pokud nemáte přesnou odpověď, nedělejte „mrtvého brouka“.

Viděli jsme, že existence personálních agentur má smysl jak pro kandidáty, tak pro potenciální zaměstnavatele. Je to organizace specializovaná na velmi důležitou personální činnost. Pokud lidé v ní, tedy konzultanti, svou práci vykonávají dobře a nabízejí kvalitní služby, může usnadnit celý výběrový proces.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

Antoš, D. IHNED.CZ: Hodnotový manifest generace Y. [online]. 2013 [cit. 2013-06-27]. Dostupné z: <http://antos.blog.ihned.cz/c1-59866670-hodnotovy-manifest-generace-y>

Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada.

Armstrong, M. c2010. *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. 10. vyd. Philadelphia: Kogan Page.

Asociace poskytovatelů personálních služeb. [online]. [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: <http://www.apps.cz>

Asociace pracovních agentur. (2001-2013) [online]. [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: <http://www.apa.cz/index.htm>

Axelrod, C. c2004. *Outsourcing information security: a guide to people management*. 10. vyd. Boston: Artech House.

Bragg, S. c2006. *Outsourcing: a guide to-- selecting the correct business unit-- negotiating the contract-- maintaining control of the process*. 10. vyd. Hoboken, N.J.: John Wiley.

Bláhová, L. 2007. *Získávání a výběr pracovníků*. Praha: Univerzita Karlova. (bakalářská práce)

Brown, J. c2011. *A step-by-step approach to selecting, assessing and hiring the right people*. 1st ed. Philadelphia, PA: Kogan Page.

Budová, K. 2008. *Proces získávání pracovníků*. Praha: Univerzita Karlova. (bakalářská práce)

Burkholder, N. c2006. *Outsourcing: the definitive view, applications and implications*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley.

Dale, M. c2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*, Překlad Josef Koubek. Vyd. 1. Brno: Computer Press.

Dvořáček, J. & Tyll, L. c2007. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností: základní znalosti personalisty*, Překlad Josef Koubek. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck.

Evangelu, J. & Juříčka, O. 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing.

Flick, U. 2007. *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Gregar, A. 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Hadj-Mousová, Z. & Valentová, L. 2002. *Poradenské teorie a strategie*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.

Hendl, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál.

Hodgson, S. 2007. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru: příručka pro ty, co chtějí uspět*. 1. vyd. Praha: Grada.

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

Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí. [online]. [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/>

Jay, R. 2007. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada.

Jedlička, M. Atollon: Analýza personálních agentur - 1. kapitola. [online]. 2012 [cit. 2013-07-27]. Dostupné z: <http://www.atollon.cz/blog/recruitment/analiza-personalnich-agentur-1-kapitola>

Jedlička, M. Atollon: Zajistěte si lepší vztahy s klientem pomocí nadstavbových služeb. [online]. 2012 [cit. 2013-06-20]. Dostupné z:

http://www.atollon.cz/blog/recruitment/zajistete_si_leps%C3%AD_vztahy_s_klientem_pomoci_nadstavbovych_sluzeb

Jones, D. c2011. *Million-dollar hire: build your bottom line, one employee at a time*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Jouza, L., Ženíšková, M. & Salačová, M. *Agenturní zaměstnávání*. Vyd. 1. Praha: ASPI.

Klub personalistů České republiky. [online] [cit. 2013-06-29]. Dostupné z: <http://www.klubpersonalistu.cz/cz>

Kocianová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada.

Kocianová, R. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.

Květoňová, M. 2012. *Metody získávání pracovníků*. Praha: Univerzita Karlova. (bakalářská práce)

Losey, M., Meisinger, S. & Ulrich, D. c2005. *The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Matějka, M. & Vidlař, P. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada.

Nováčková, L. 2010. *HR outsourcing jako nový nástroj strategického řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠE. (dizertační práce)

Personální agentury. [online] [cit. 2013-06-29]. Dostupné z: <http://www.personalniagentury.cz/>

Politt, D. (2005). *Outsourcing and HR*. Bradford, England: Emerald Group Publishing.

Pritchard, C. c2007. *101 strategies for recruiting success*. Vyd. 1. New York: American Management Association.

Příkryl, J. *KarieraWeb.cz: Výhody a problémy agenturního zaměstnávání*. [online]. 2011. [cit. 2013-06-29]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54251340-vyhody-a-problemy-agenturniho-zamestnavani>

Rydvalová, P. & Rydval, J. 2007. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Vyd. 1. Brno: Computer Press.

Siegel, Z. 2005. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Grada.

Stanovy Asociace Pracovních Agentur. *Asociace Pracovních Agentur* [online]. 2001-2013 [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: http://www.apa.cz/stanovy_asociace.htm

Strauss, A. & Corbin, J. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert.

Stýblo, J. 2005. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: ASPI.

Štikar, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum.

Telefónica Global Millennial Survey. [online]. (2013) [cit. 2013-06-27]. Dostupné z: <http://survey.telefonica.com/globalreports/>

Tošovský, A. 2011. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Walker, A. 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada.

Zaměstnavatel roku. [online]. [cit. 2013-07-11]. Dostupné z: <http://www.zamestnavatelroku.cz/>

Židková, V. 2010 *Personální agentury*. Praha: Univerzita Karlova. (bakalářská práce)

PŘÍLOHY

Příloha A – Seznam zkratk respondentů

I. P.	Ivana Pšeničková
J. Š.	Jan Šimík
J. Ša.	Jana Šachová
J. V.	Jiřina Vojtíšková
J. Z.	Jan Zubatý
K. V.	Kamil Vojtíšek
L. A.	Lucie Artner
L. J.	Lukáš Jandík
P. H.	Pavel H. (respondent si nepřál být uveden včetně příjmení)
V. B.	Věra Bořilová
V. K.	Vendula Kropáčová
Z. M.	Zuzana Mikulecká

Příloha B – otázky kladené respondentům

Využil(-a) jste někdy v minulosti při hledání zaměstnání služeb personální agentury?

Pokud ano, byl(-a) jste s jejich službami spokojen(-a)?

Před pohovorem v personální agentuře, zjišťoval(-a) jste si informace o tom, jaké služby nabízí?

Připravoval(-a) jste se na pohovor v dané agentuře (co říkat, jak se nejlépe prodat, příprava otázek na danou pozici atd.)?

Pokud ne, proč jste tak neučinil(a-)?

Jak byste ohodnotil(-a) odbornost konzultanta?

Co konkrétně Vám nevyhovovalo? V čem vidíte nedostatky?

Jak byste ohodnotil(-a) celkový přístup konzultanta vůči Vám?

V čem vidíte nedostatky?

Dostal(-a) jste k nabízené pracovní pozici dostatek potřebných informací?

Dostal(-a) jste i jiné rady pro hledání práce? (změny v CV, způsob prezentace apod.)

Jaké rady to konkrétně byly?

Jak byste ohodnotil(-a) následující spolupráci s agenturou po odeslání životopisu do společnosti?

Co byste na tomto postupu změnil(-a)?

Dostal(-a) jste odpovídající zpětnou vazbu po ukončení výběrového řízení?

Pokud jste nastoupil(-a) na inzerovanou pozici, kontaktovala Vás agentura po delší době, zda jste v zaměstnání spokojen(-a)?

Doporučil(-a) byste personální agenturu i jiným uchazečům o práci?

Příloha C – informovaný souhlas – vzor

Udělení souhlasu ke zpracování a zpřístupnění osobních a citlivých údajů

Podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, uděluji Filozofické fakultě Univerzity Karlovy, Katedře andragogiky a personálního řízení, zastupované Darinou Kazdovou svůj souhlas se zpracováním svých osobních a citlivých údajů, zaznamenaných během rozhovoru, který jsem poskytl(a) v rámci výzkumného projektu Personální agentury očima uchazečů o zaměstnání.

Souhlasím rovněž, aby rozhovory byly uloženy ve sbírce Dariny Kazdové a ve formě zvukového záznamu nebo přepisu zveřejněny pro vědecké a vzdělávací účely.

Další ujednání:

.....

.....
.....

Vdne

Podpis