

Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců v agentuře Trenkwalder, a. s.

Vendula Ordeltová

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Vendula ORDELTOVÁ
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Marketing

Téma práce: Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců v agentuře Trenkwalder a. s.

Zásady pro vypracování:

1. Popište na základě teoretických a praktických poznatků, zásad a postupů systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců.
2. Zhodnocení současného stavu systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Trenkwalder, a. s.
3. Zpracujte dotazníkové šetření a proveďte zhodnocení dané situace.
4. Vyhodnoťte přednosti a nedostatky v systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců společnosti Trenkwalder, a. s.
5. Na základě zjištěných výsledků analýzy navrhněte zkvalitnění systému při vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Trenkwalder, a. s.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBERT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

[2] KRNIŇSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.

[3] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany : H&H Vyšehradská, s. r. o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

[4] SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky. 2. vyd. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 2006. 154 s. ISBN 80-70-41-212-7.

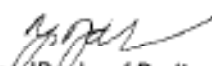
[5] STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada a. s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Martina Boháčová**
EXT.

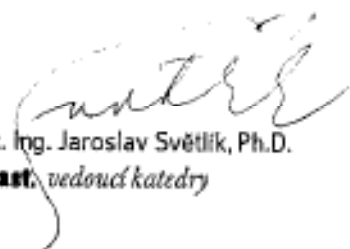
Datum zadání bakalářské práce: **9. října 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. prosince 2009**

Ve Zlíně dne 6. listopadu 2009


PaedDr. Josef Rydlo
ved. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně



6.11.2009

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Trenkwalder, a. s. V práci jsem se zabývala postupy a metodami v oblasti vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců prostřednictvím personální agentury. Zaměřila jsem se i na charakteristiku společnosti Trenkwalder, a. s., její činnosti, historii vzniku, organizační strukturu.

Analýzu systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců jsem provedla v analytické části dotazníkovým šetřením, které probíhalo při pohovorech na pracovní pozice a následně jsem provedla její vyhodnocení.

V závěrečné části jsem zhodnotila postupy a navrhla možná řešení vedoucí ke zkvalitnění tohoto systému.

Klíčová slova:

personální management, vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců, personální agentura, dotazníkové šetření.

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to analyse the system of searching, selection and recruitment of employees in the company Trenkwalder, a.s. This thesis deals with processes and methods in the field of searching, selection and recruitment of employees through a personal agency.

I focussed on the characteristics of the company Trenkwalder a.s., its activities, history and organizational structure. The analysis of searching, selection and recruitment of employees was performed in the form of a questionnaire survey in the course of job interviews. Consequently, an evaluation of the analysis was carried out.

In the final part I evaluated the processes and suggested possible solutions to improve the system.

Keywords:

personal management, searching, selection, recruitment of employees, personal agency, questionnaire survey

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Martině Boháčové za odborné vedení. Zároveň děkuji DiS. Dominice Žárské za cenné rady, připomínky a za poskytnutí informací a podkladů při jejím zpracování.

Motto

Image společnosti vytváří především její zaměstnanci. Všechny chytré společnosti proto investují do výběru a následného vzdělávání svých zaměstnanců a budují tím svoji úspěšnou a seriózní image.

Autor neznámý

OBSAH

OBSAH	10
ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	14
1.1 ZÍSKÁVÁNÍ Z VNĚJŠÍHO TRHU PRÁCE	14
1.1.1 NABÍDKA PRÁCE (ZVĚŘEJNĚNÁ NA ÚŘADU PRÁCE NEBO NA INTERNETU)	15
1.1.2 SLEDOVÁNÍ INZERCE	16
1.1.3 INZERCE V TISKU A ROZHLASE	18
1.1.4 SPOLUPRÁCE S VEŘEJNÝMI VZDĚLÁVACÍMI INSTITUCEMI.....	18
1.1.5 SAMOSTATNÉ PŘIHLÁŠENÍ.....	18
1.1.6 VELETRHY PRACOVNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	19
1.1.7 POULIČNÍ A ZPROSTŘEDKOVATELSKÉ AGENTURY.....	19
1.1.8 OUTPLACEMENTOVÉ AGENTURY	19
1.1.9 AGENTURY ZAMĚŘENÉ NA VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚR.....	19
1.2 ZÍSKÁVÁNÍ Z VNITŘNÍHO TRHU PRÁCE	21
1.2.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ UVNITŘ ORGANIZACE	21
1.2.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ MIMO ORGANIZACI	22
2 VÝBĚR PRACOVNÍKA	23
2.1 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ	23
2.1.1 HODNOCENÍ MATERIÁLŮ UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ.....	24
2.1.2 METODY POUŽÍVÁNÉ BĚHEM VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	25
2.2 PRŮBĚH POHOVORU	26
3 PŘÍJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
II ANALYTICKÁ ČÁST	29
4 PROFIL SPOLEČNOSTI TRENKWALDER, A. S.	31
4.1 STRATEGIE 2009	32
4.2 ÚVOD DO PROBLEMATIKY	33
5 SPOLUPRÁCE SE ZÁKAZNÍKEM	34
5.1 OSLOVENÍ ZÁKAZNÍKA	34
5.1.1 ANALÝZA PRACOVNÍCH POZIC.....	34
5.1.2 STANOVENÍ VÝBĚROVÝCH METOD	34
5.1.3 ZASLÁNÍ CENOVÉHO NÁVRHU A SMLOUVY	35
5.1.4 PODPIS SMLOUVY	35
5.2 ANALÝZA VYHLEDÁVÁNÍ A PŘÍJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	35
5.3 SPOLUPRÁCE S UCHAZEČEM	36

5.3.1	MONITORING INTERNÍ DATABÁZE UCHAZEČŮ	36
5.3.2	INZERCE	38
5.3.3	ADMINISTRATIVNÍ VÝBĚR DLE CV	41
5.3.4	ODPOVĚDI NEVYHOVUJÍCÍM UCHAZEČŮM	43
5.3.5	POZVÁNÍ K POHOVORU	43
5.3.6	POHOVOR	43
5.3.7	PRŮBĚH POHOVORU V AGENTUŘE	44
5.3.8	POUŽITÍ DALŠÍCH DIAGNOSTICKÝCH METOD	46
5.3.9	SROVNÁNÍ UCHAZEČŮ	46
5.3.10	ODPOVĚDI NEVYHOVUJÍCÍM UCHAZEČŮM – 2. KOLO	47
5.3.11	VYPRACOVÁNÍ VÝSTUPU KLIENTA	47
5.3.12	SKARTACE OSOBNÍCH DOTAZNÍKŮ PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ	48
5.4	UZAVŘENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	48
5.4.1	DOMLUVA POHOVORŮ U KLIENTA	48
5.4.2	POTVRZENÍ NÁSTUPU VÍTĚZNÉHO KANDIDÁTA	49
5.4.3	FAKTURACE SLUŽBY	49
5.4.4	OVEŘENÍ SPOKOJENOSTI KANDIDÁTA I KLIENTA.....	49
5.4.5	GARANCE	49
5.4.6	NESHODNÝ PRODUKT	49
6	SROVNÁNÍ TEORETICKÉ ČÁSTI S ANALYTICKOU.....	50
6.1	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRE A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	51
6.2	NÁVRHY ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ V AGENTUŘE TRENKWALDER A. S.....	52
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	56
	SEZNAM GRAFŮ	57
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

V současném podnikatelském prostředí se na úspěchu organizace podílí velkou měrou zaměstnanci. Personální řízení podniku rozhoduje o tom, zda je podnik schopen přežít v současných turbulentních ekonomických podmínkách a zda se dokáže vyrovnat s konkurencí. S pokračujícím průmyslovým vývojem během dvacátého století se měnily pohledy odborníků na oblast personalistiky. Personalistika tak prodělala zajímavý vývoj několika stádií, a sice to byla personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu.

Personální marketing představuje v mysli personalistů jednu z funkcí personálního řízení. Z hlediska cílů marketingu se jedná o personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se chápe jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu profesí.

Personální práce je nepřetržitý proces, který probíhá v konkrétním ekonomickém, společenském, kulturním a organizačním kontextu a nutí tak podniky reagovat na prostředí neustálých změn. Povaha personální práce se mění, jiné jsou její přístupy, koncepce i metody. Důležité je také očekávání zaměstnanců, kteří přistupují k práci zodpovědněji a očekávají seberealizaci v práci.

Kvalitní, odborně schopný a vysoce výkonný personál, včetně kvalitních manažerů, je cílem všech procesů v oblasti personálního řízení firmy a současně vysoce žádaným a atraktivním objektem na trhu práce.

V každé společnosti je vítán zaměstnanec, který pracuje nejen pro úspěšnou kariéru, ale i pro vlastní uspokojení z práce. Toto kritérium je dokonce jedno z hlavních při výběru zaměstnanců či povýšení.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout efektivní způsoby zlepšení systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Trenkwalder, a. s. To za pomoci teoretických poznatků z odborné literatury a praktických zkušeností, které jsem získala v průběhu praxe ve společnosti Trenkwalder, a. s.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V první části bakalářské práce se budu zabývat popisem teoretických poznatků a metod uplatňovaných při procesu získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců.

Organizace, která chce získat vhodné a schopné pracovníky, má dvě možnosti: zaměřit se na vnitropodnikové (tj. interní), a nebo na mimopodnikové (tj. externí) zdroje.

Proto si organizace vybírá ze škály různých metod získávání pracovníků. Efektivita jejich uplatnění závisí na:

- požadavcích pracovního místa,
- objemu finančních prostředků,
- kvalitě činností a analýz souvisejících se získáváním. [1]

Získávání je záležitostí dvou stran. Na jedné straně stojí organizace, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. [2]

Získávání má začít plánováním, které vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od toho se odvíjí načasování, kdy začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce. Personální útvar může strategické úvahy o využití lidských zdrojů a rozhodování v oblasti získávání podložit:

- Analýzou vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání
- Analýzou vnitřních lidských zdrojů např. podle druhů práce nebo klasifikace zaměstnání. Účelem je zjistit vývoj fluktuace nových zaměstnanců, fluktuaci dlouhodobějších zaměstnanců, apod. [1]

1.1 Získávání z vnějšího trhu práce

Pracovní síla z vnějšího trhu přináší tzv. „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a můžou vést ke změnám. *„Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené a další mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci. Zaměstnavatel musí ovšem*

investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon.“ (Mohelská, 2009. s.24)

Při získávání z vnějších zdrojů musí personalista uvážit:

- termín zveřejnění nabídky pracovního místa,
- termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení,
- termín výběrového řízení,
- termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům,
- termín nástupu do zaměstnání,
- délku zkušebního období. [2]

Bez nadsázky lze potvrdit, že obrátí-li se organizace na jakéhokoliv zprostředkovatele práce, nikdy neodejde s prázdnou. Dostane seznam uchazečů a popř. konzultaci, jak použít určité informační médium. Každý zadavatel si ovšem nemůže dovolit ztrácet čas a prostředky jen proto, že zvolil u jistého pracovního místa nepřiměřenou metodu získávání. Každá má své přednosti a zápory, z nichž pramení, kde nalezne své optimální nasazení.

1.1.1 Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu)

Oslovuje nejčastěji zájemce o výkonné činnosti, tj. manuální pracovníky, administrativní pracovníky apod. Vysoce kvalifikovaní odborníci a exekutiva přistupují k tomuto zprostředkování práce velmi obezřetně. Raději volí diskrétnější cestu přes komerční agentury, protože:

1. znají zkušenosti zaměstnavatelů s uchazeči o zaměstnání vedenými v evidenci úřadu práce,
2. obávají sdělit detailní osobní údaje médiu, které je snadno a komukoliv přístupné.

Vhodnou formulací nabídky práce se zaměstnavatel může vyhnout tomu, aby nebyl zahlcen obrovským množstvím žádostí a neztrácel čas jejich čtením. K tomu musí jasně definovat požadavky na pracovníka, což znamená, že ve své nabídce práce uvede:

- název práce,
- spádové území, které připadá v úvahu pro dojížděku do zaměstnání,
- počet let odborné praxe při výkonu stejné nebo podobné práce,
- maximálně přípustnou dobu v měsících, po kterou již uchazeč danou práci nevykonává,
- mzdové podmínky, které jsou srovnatelné s konkurenty v oboru a lokalitě. [1]

1.1.2 Sledování inzerce

U sledování inzerce je potřeba postupovat systematicky. Je potřeba nejméně 2x týdně procházet inzerci a ihned reagovat na vybrané inzeráty.

1.1.2.1 Klasická inzerce

Za klasickou inzerci považujeme tu, která je tištěná v novinách nebo na různých plakátech, vylepeny v autobusech či tramvajích.

1.1.2.2 Internetová inzerce – hledání práce na internetu

Každý, kdo přijde o práci, přemýšlí, kde začít s hledáním. Internetové vyhledávání je rychlé a jednoduché. Na internetu je možné najít všechny pozice z úřadu práce, ale navíc i nejaktuálnější volná místa ve firmách, které inzerují své pozice pouze na internetu. Je zde k dispozici široká nabídka volných pozic, aniž byste museli fyzicky obíhat úřady, firmy či agentury. [3]

Zkušenosti se získáváním pracovníků prostřednictvím internetu:

„Mezi manažery lidských zdrojů stoupá obliba získávat pracovníky on-line. Stěžují si však na odosobněný kontakt s uchazečem, protože setkání tváří v tvář stále přikládají mimořádnou důležitost. To zjišťuje studie společnosti kforce.com (Tampa, Fla), která se specializuje na on-line získávání (More, 2000). Dokládá, že:

- *metoda on-line výrazně zvyšuje počet uchazečů,*
- *internet otevírá větší příležitosti menším firmám oslovit pracovníky s vysokým potenciálem,*
- *jakákoliv firma může rychle navázat kontakt s globální pracovní silou.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001. s.29)*

Velký význam při vyhledávání práce na internetu mají pracovní portály.

Na pracovních portálech najde zájemce spolehlivé vyhledávače volných pozic, které nabízejí širokou paletu služeb, pomohou s výběrem, nebo rozšíří šance na úspěšné nalezení místa. Takové vyhledávání je komfortnější a probíhá tu rychlejší zpětná odezva. [3]

➤ [Jobs.cz](#)

Tento portál je špičkou na českém pracovním trhu. Na svých stránkách nabízí především pozice pro uchazeče se středoškolským a vyšším vzděláním. Volná místa zde inzerují nejprestižnější společnosti v České republice, takže pokud hledáte solidní místo u renomované firmy, je tento portál určený právě vám.

Výhody Jobs.cz

Na titulní stránce najdete jednoduchý formulář, jehož prostřednictvím můžete vyhledat vhodné pozice.

- Pracovní poradna
- O-zóna – pravidelné on-line rozhovory s personalisty jednotlivých firem, můžete se zeptat na cokoli o své budoucí kariéře.
- Brigády
- Absolventi – studenti
- Osobnosti – blogy osobností z různých oborů.
- JobsAgent – nejlepší nabídky pro vás
- JobsCV
- JobsMoney

➤ [Prace.cz](#)

Portál, který nabízí největší množství pracovních nabídek na českém internetu.

Výhody Práce.cz

Základní vyhledávací formulář na domovské stránce, u kterého vám stačí zadat, kde chcete pracovat a jakou práci hledáte. Kliknete a máte před sebou seznam vhodných nabídek.

- Detaily pozic
- Poradna – provede každého uchazeče všemi úskalími, které se můžou při vyhledávání naskytnout
- Nabídka pro OZP [3]
- Našeptávač – při vypisování požadavků do vyhledávacího formuláře se uchazeči vždy objeví nejvhodnější obory, profese či jejich synonyma, z nichž může snadno vybírat.

- Agent – hledá práci za vás

Na stránkách Práce.cz se můžete snadno zaregistrovat, a pak si založit Agentu, který bude hledat volná místa odpovídající vaší praxi a kvalifikaci za vás. Jen jednou zadáte své požadavky a potom už jen čekáte, až vám do mailu přijde upozornění, že vám Agent našel další vhodnou pozici.

- Srovnání platů

Stačí pár kliknutí a služba Srovnání platů vám prozradí, kolik chtějí u pohovorů ostatní či kolik se platí v dané profesi a lokalitě. Jednoduchý a rychlý způsob, jak se dozvědět víc.

- Životopis

Na Práce.cz si také můžete vystavit svůj životopis. Je to jednoduchý a rychlý způsob, jak dát o sobě vědět několika tisícům personalistům naráz. Nikam nic neposíláte, jen svůj životopis uložíte do databáze, jež je přístupná pouze prověřeným firmám. [3]

Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem

- levné a účinné získávání do spodní úrovně organizace,
- pracovní síla zná z neformálních zdrojů firemní kulturu, její hodnoty a normy [1]

1.1.3 Inzerce v tisku a rozhlase

V lokálním tisku a rozhlase nabídka práce přitahuje zájemce o výkonné činnosti, asistentské, popř. nižší manažerské funkce. Firma si vytvoří sbírku inzerátů konkurence z lokálního, národního či mezinárodního tisku, poté ho přepíše a upraví dle vlastních potřeb. Rozhlasová burza práce se dostává k posluchači velmi rychle.

1.1.4 Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi

Účelem je poskytnout přípravu na povolání za žádný nebo jen minimální poplatek. Můžeme uvést i instituce, které zabezpečují bezplatnou rekvalifikaci. Jde o programy rekvalifikace uchazečů o zaměstnání vedených v evidenci úřadu práce. [2]

1.1.5 Samostatné přihlášení

Uchazeč posílá přihlášení, které nereaguje na konkrétní nabídku. Tato metoda nemá valný účinek z hlediska odezvy zaměstnavatele. Takové to přihlášení píše většinou absolventi škol a žadatelé o manuální a administrativní práce.

1.1.6 Veletrhy pracovních příležitostí

Na specifických veletrzích pracovních příležitostí se firmy prezentují veřejnosti a účastníci se mohou porozhlédnout po nabídce práce na náklady hledajících zaměstnavatelů. Především se veletrhy zaměřují na vysokoškolské studenty a absolventy, slabým trendem je i zaměřit se na uchazeče o výkonné činnosti ve výrobě a službách. [2]

„Podle Coakleyho (1999, s.20) je celosvětově pravděpodobné, že práci prostřednictvím veletrhu získají dva ze sta návštěvníků.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001. s.31)

Např. na Vysoké škole ekonomické se pravidelně účastní burz práce Unilever, Artur Andersen, Deloitte & Touche, Nestlé, Procter & Gamble, Siemens, Škoda Auto, Český Telecom, Mestrostav a další. Výhodou je, že může uskutečnit první kontakt s širokou skupinou budoucích absolventů a provést první předvýběr.

1.1.7 Pouliční a zprostředkovatelské agentury

Agentury zajišťují pracovníky pro nejnižší manažerské pozice, administrativní funkce, asistentská a sekretářská místa. Databázi potenciálních zaměstnanců vytvářejí ze zájemců o zprostředkování, kteří k nim přijdou. Operují v prostředí tvrdé konkurence personálních agentur a mohou si účtovat jen za úspěšně dokončenou objednávku (Coakley, 1999).

1.1.8 Outplacementové agentury

Outplacementové agentury jsou najímány pro poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb zaměřených na střední až vrcholový management. Prvotní poslání těchto společností se koncentrovalo na pomoc vybranému okruhu zaměstnanců, kteří jsou propuštěni z nadbytečnosti a/nebo musí změnit zaměstnavatele. [1] *„Ještě před ukončením pracovního poměru je mohou školit, jak připravit materiály žadatele o práci, nebo jim přímo zprostředkovat nové zaměstnání registrované v jejich databázi.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001. s.32)*

1.1.9 Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr

Ty jsou využívány převážně pro obsazení pozic na úrovni středního managementu. Služby zahrnují vyhledávání, výběr vhodného kandidáta. [1]

Využívání služby umožní:

- převést časově a vysoce odborně náročnou činnost na profesionály bez finančního rizika (platba je po nástupu vybraného kandidáta popracovního poměru k zákazníkovi, garance je 3 měsíce od nástupu),
- konzultovat průběh i výsledky výběru v průběhu celého výběrového řízení,
- provést utajený výběr na pozici, u níž se zvažuje o výměně stávajícího pracovníka,
- nezveřejňovat jméno společnosti při připravovaných organizačních změnách,
- získat zájemce i mezi těmi, kteří si inzerát nepřečtou.

Proces výběru zahrnuje:

- a) identifikování aktuálních potřeb klienta a nabídku vhodných variant spolupráce,
- b) vytvoření přesného popisu pozice a jejího zařazení do organizační struktury společnosti,
- c) oslovení zájemců z vlastní databáze, inzerci na internetu a v tisku,
- d) samotný výběr vhodných uchazečů s využitím širokého spektra testovacích a hodnotících metod, případně psychodiagnostiky,
- e) zaslání přehledných slovních i grafických výstupních zpráv o případných kandidátech,
- f) organizaci pohovorů se zástupci společnosti a správa odpovědí nevyhovujícím uchazečům. [4]

Agentura zpracuje pro zadavatele soubor o 8 až 12 vhodných kandidátech, při první prezentaci materiálů jsou představeni anonymně. [1] „*Pokud zadavatel neshledá žádného z nich způsobilým vyhovět požadavkům místa, přistupuje se k inzerování nabídky práce nebo přímému oslovení vytipovaného zaměstnance. Má-li však znít taková nabídka důvěryhodně, agentura k tomu potřebuje dostat specifikaci požadavků práce, charakteristiku hodnot a norem firemní kultury, profil osobnosti pracovníka a zprávy o oboru činnosti firmy a zadavateli.*“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001. s.32)

1. Headhuntingové společnosti

„*Poskytují služby, které jsou na nejvyšší úrovni v této branži podnikání. Headhunter postupuje podle zakotvených pravidel a respektuje etické zásady svého řemesla. Je najímán při obsazování pozic ve středním a vrcholovém vedení. Při hledání vhodného kandidáta musí být diskrétní a neinzerovat.*“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001. s.33)

2. Executive search agentury

„*Executive search je metoda vyhledávání vyšších manažerů cestou přímého oslovení potenciálních kandidátů, kteří se zpravidla aktuálně nepohybují na trhu práce. Executive*

search se přímo obrací na cílovou skupinu hledaných manažerů a odborníků a oslovuje přímo nejlepší kandidáty.“ (Mohelská, 2009. s. 28)

1.2 Získávání z vnitřního trhu práce

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Jejich získávání je výhodné, protože:

- zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců,
- zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, iniciativu a angažovanost,
- pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, nabízí jim možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu,
- manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a jejich kontinuitu.

Nástrojem získávání z vnitřních zdrojů je:

- Řízení následnictví – týká se identifikace a řízeného rozvoje zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem (talentů). Interní výběrové řízení na uvolněná nebo nově vytvořená místa.
- Rozmístění zaměstnanců (vnitřní mobilita zaměstnanců). [2]

„Stinnou stránkou řízené vnitřní mobility je, že vedoucí zaměstnanec nebo personální útvar zohledňuje při rozhodování o zaměstnanci nejen jeho pracovní výkon a schopnosti, ale také jiné faktory, např. osobní vztahy, které nemusí korelovat s dosavadní nebo budoucí výkonností zaměstnance.“ (Mohelská, 2009. s. 30)

1.2.1 Získávání pracovníků uvnitř organizace

Výhody:

- Otevření možností postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje podnikové klima)
- Udržení úrovně mezd a platů
- Cílevědomé řízení personálu

Nevýhody:

- Náklady na vzdělávání

- Zklamání kolegů, méně uznání, rivalita
- Automatické povyšování
- Pletichaření

1.2.2 Získávání pracovníků mimo organizaci

Výhody:

- Širší možnost výběru
- Nové impulzy pro organizaci
- Příchozí je rychleji akceptován a uznáván
- Přesné pokrytí potřeby
- Příchozí přesněji vnímá nedostatky v organizaci

Nevýhody:

- Vyšší náklady na získávání a profesní přípravu
- Obsazení místa trvá déle
- Představa vyššího platu

Nábor pracovníků z externích zdrojů však přináší jisté výhody, např. nové přístupy k řešení problémů v organizaci, tzv. leadership, převod zkušeností z jiných organizací, nezatížení tzv. „provozní slepotou“ atd. Získávání pracovníků z externích zdrojů vyžaduje řadu kontaktů, s úřady práce, s personálními útvary jiných organizací, spolupráci s vysokými školami, středními školami a s učilišti, vytypování konkrétních odborníků z jiných podniků na získávání je pro vlastní organizaci i za cenu mimořádně výhodných podmínek.

Některé organizace získávají především absolventy středních či vysokých škol pořádáním „dnů otevřených dveří“. [5]

2 VÝBĚR PRACOVNÍKA

V 90. letech se k výběru pracovníka používal nejčastěji pohovor jednoho s jedním a dotazníky, vyplynulo to z národního dotazníkového šetření o řízení lidských zdrojů. Dle rozmanitosti metod výběru neexistuje jedna použitelná nebo nějaká validní metoda, pokud se jedná o způsobilost uchazeče pro obsazované místo. Firmy tudíž aplikují kombinace, jako je např. ověření si referencí u dřívějších kolegů s různými druhy pohovorů a psychologickými testy, aby zvýšili pravděpodobnost výpovědi o přednostech a slabinách kandidáta.

2.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Materiály uchazečů jsou analyzovány proto, aby identifikovaly užší skupinu a ta byla pozvána k pohovoru.

Materiály uchazečů o zaměstnání jsou analyzovány se záměrem identifikovat mezi nimi užší skupinu a pozvat ji k pohovoru.

Materiály přináší informace o odborné způsobilosti k výkonu práce, tj. o teoretické odborné přípravě a popř. odborné praxi. Díky motivačnímu dopisu, kde se projevuje uchazečův sloh a kompozice textu, umožňuje zaměstnavateli udělat si obrázek o písemné komunikaci a dovednostech, jak dokáže reprezentovat vlastní osobu a také předchozího zaměstnavatele. Od předchozího zaměstnavatele může získat popis uchazečových vlastností a jednání.

Dotazování se na uchazeče u stávajícího zaměstnavatele není považováno za etické. Může:

- poškodit vyhlídky pracovníka ve stávajícím zaměstnání,
- signalizovat, že potenciální zaměstnavatel se uchyluje k ne zrovna čestným praktikám a nebere ohled na to, jaké důsledky z toho mohou pro člověka vyplynout; dozví-li se to vnímavý uchazeč, je pravděpodobné, že svou žádost o práci stáhne,
- podpořit uchazečova zaměstnavatele, aby ho stabilizoval zvýšením platu, atraktivnějšími benefity, kariérovým postupem aj. [1]

Při pohovoru hodnotitel bedlivěji pozoruje a porovnává uchazečovu neverbální komunikaci spolu s verbálním projevem, při otázkách o své pracovní způsobilosti a

motivaci. Jedná se převážně, když hodnotitel nemůže porovnat svou představu o uchazeči s výpovědí jiných, např. dřívější zaměstnavatel zanikl apod.[1]

„Hodnotitel provede na základě analýzy materiálů předvýběr a vytipování uchazeči jsou pozváni k pohovoru. Pokud vyhledávání a výběr je předmětem dodávky personální agentury, zadavatel dostane seznam až 12 kandidátů, jež mohou být pozváni k prvnímu pohovoru do agentury nebo již k zadavateli.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001. s.35)

2.1.1 Hodnocení materiálů uchazeče o zaměstnání

Uchazeč v odpovědi na inzerát posílá, pokud není žádáno jinak:

- motivační dopis (zdůvodnění žádosti o zaměstnání),
- životopis.

Vzbudí-li zájem a je-li vyzván k předložení dalších materiálů, může se dále jednat o následující:

- osobní dotazník,
- kopie o ukončení studia (diplom, vysvědčení)
- kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělávání,
- pracovní posudky,
- reference,
- lékařské vysvědčení,
- seznam publikační činnosti.

Firemní praxe dává v posledních letech přednost motivačnímu dopisu a životopisu před osobním dotazníkem. První dva dokumenty mohou velmi dobře představit uchazeče, protože:

- ilustrují, jak dobře a přesvědčivě oslovuje potenciálního zaměstnavatele,
- dokládají, že žadatel dokáže vystihnout vhodnost své osobnosti pro práci,
- signalizuje, k jaké perspektivě směřuje minulý vývoj. [1]

Uchazeč by se měl rozhodnout v jakém jazyce dokumenty napsat?

„Pokud je adresátem pobočka multinacionální společnosti ČR, stává se zvyklostí, že jsou psané v češtině a angličtině. V případě, že uchazeč zná, jaká je země původu majoritního vlastníka, je zpravidla kladně přijímáno, když cizojazyčná verze materiálů je v mateřštině ústředí.“ (Mohelská, 2009. s. 33)

Dalším běžným pravidlem je, že materiály jsou zpracovávány v textovém procesoru a vytištěny laserovou nebo inkoustovou tiskárnou. [2]

První dojem o kandidátovi vzniká zběžným prohlédnutím životopisu.[2]

„Forma charakterizuje formální úpravu materiálů. Jde o čistotu a barvu papíru, kvalitu tisku, celkové uspořádání balíčku a způsob jejich uložení (např. do plastických obalů a založení do pořadače), přepisy v textu, pravopis, přiměřenost fotografie a adekvátnost dokumentů.“ (Mohelská, 2009. s. 33)

K postoupení do druhého kola, musíte napsat dobrý motivační dopis a životopis. Podle zkušeností obě tyto položky zvládne na patřičné úrovni zhruba 1/3 uchazečů. Jedná se i o řadu lidí v mladším věku.

V motivačním dopise oslovujete kontaktní osobu. Můžete být osobněji než v životopise.

Tento dopis se dá nazvat různě. Vhodnými názvy jsou: - průvodní dopis, - motivační dopis, - žádost o zařazení (příhláška) do výběrového řízení. [3]

Životopis

- Podává základní informace o kandidátovi.

Dávat pozor na:

- příliš dlouhý popis vzdělání
- chronologické mezery
- nadbytek nepřesných kvalifikací apod.

Personalista se zajímá:

- na profesionální dráhu
- na stabilitu a orientaci v profesionální kariéře
- na reálné motivace a cíle atd.

2.1.2 Metody používané během výběrového řízení

Metody používané během výběrového řízení:

1. Hodnocení z místa kandidatury
2. Pohovory s několika osobami
3. Biografické informace [6]

4. Grafologie
5. Profesionální reference
6. Jiné metody apod. [6]

2.2 Průběh pohovoru

1. Navázání pozitivního vztahu: Po představení následuje stručné představení pozice. (Detailnější popis pozice se nechává na závěr, aby se kandidát nesnažil měnit svoje odpovědi a jednání v souladu s hledaným profilem.)
2. Je vhodné najít v životopise uchazeče nějaký údaj, který můžeme využít na začátek neformální konverzace (záliby apod.). Toto pomůže snížit případné napětí.
3. Načrtnutí plánu: Vysvětlit stručně cíle pohovoru a navrhnout jeho průběh. Kandidát se seznámí s tím, co bude následovat a bude se cítit uvolněněji.
4. Pokud chceme do pohovoru zařadit další diagnostické metody (testy, modelové situace, apod.), tak na to uchazeče předem neupozorňujeme. Máme tak možnost u uchazeče, který se během pohovoru ukáže jako nevhodný, tyto metody nepoužít a ušetřit čas.
5. Získávání informací: Slouží na zodpovězení dvou základních otázek. Může uchazeč úspěšně vykonávat práci na obsazované pozici? Chce ji vykonávat / má motivaci?
6. Získané informace zaznamenáváme do hodnotícího formuláře.
7. Popis pozice a zaměstnavatele: náplň práce, podmínky, charakter společnosti. Záměrně neříkáme přesný popis, abychom nechali prostor uchazeči pro jeho otázky. Pokud se nebude mít díky detailnímu popisu z naší strany na co zeptat, nemůžeme z toho usuzovat na jeho motivaci a znalost oboru.
8. Odpovědi na otázky uchazeče: Tato část pohovoru má nejen informativní charakter, ale dává zároveň uchazeči možnost projevit se. Podle otázek, které uchazeči kladou, si můžeme udělat obrázek o jejich motivaci a dalších vlastnostech. Zároveň vzniká prostor pro to, abychom v kandidátovi vzbudili zájem o danou pozici. Je třeba brát do úvahy, že cílem není jen najít vhodného uchazeče, ale také vzbudit u něho zájem o vyvolat pozitivní dojem. Pokud se uchazeč dotazuje na název společnosti, v níž by měl případně pracovat, tak jej pokud možno nesdělujeme. Důvodem je zejména naše ochrana. Uchazeči často ve snaze získat tuto pozici jsou ochotni kontaktovat přímo zákazníka dříve, než mu zašleme zpracovaný profil. [8]

V takové situaci bychom přišli o provizi. Neplatí to však univerzálně, záleží na konkrétní situaci a uchazeči.

9. Ukončení interview: Poděkování za věnovaný čas a pozornost. Informace o dalším postupu. Vzhledem k závislosti na tom, kdy nám dá klient zpětnou vazbu, dáváme raději vzdálenější termín odpovědi; musíme ho pak dodržet, nebo alespoň kontaktovat uchazeče s informací, že jsme prozatím nedostali zpětnou vazbu. [8]

3 PŘÍJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jde o personální činnost, která zahrnuje výměnu informací mezi uchazečem a organizací, ale i splnění právních, administrativních a dalších náležitostí potřebných k přijetí nového zaměstnance, jedná se o uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti práce atd. Je vhodné, aby v organizaci byl stanovený pevný postup s vymezením pravomoci a odpovědnosti vedoucího. [5]

Výběrové a přijímací řízení zahrnuje:

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči dodaných jeho osobní dokumentací (životopis, osobní dotazník, hodnocení z předcházejícího zaměstnání, reference atd.),
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka,
- přijímací pohovor,
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče,
- uzavření pracovní smlouvy, se stanovením zkušební doby. [5]

Po rozhodnutí o přijetí je důležité o výsledcích výběrového řízení informovat všechny jeho účastníky, i ty, kteří nebyli vybráni. Bylo by neetické nesdělít odmítnutým účastníkům výsledky konkursu. Nedostatky už v průběhu řízení jsou často snižovány nejasnými kritérii výběru, neodborností a nekompetentností členů komise apod. Je třeba se takovýchto nepříjemností vyvarovat a snažit se, aby proces získávání, výběru, přijímání probíhal na žádoucí úrovni. [7]

II ANALYTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI TRENKWALDER, A. S.

Obsahem této části je představení společnosti Trenkwalder, a. s., jejich metod a postupů, které jsou spojeny s náborem nových zaměstnanců. Údaje jsou čerpány převážně z interních zdrojů společnosti. [9]

Hospodářská recese v roce 2008 postihla celý svět a výrazně zasáhla i pracovní agentury. Musela se učinit úsporná opatření, ale i přes propad výkonu si Trenkwalder zachoval pozici jedničky na trhu.

Ve službě Permanent Placement se dařilo méně, nepodařilo se získat výraznější tržní podíl, ale i tak byl úspěch, že společnost začala nabízet celou šíři personálních služeb pro lokální trh. [10]

Proto jsem se zaměřila na oblast personálních služeb, které tato firma poskytuje, a to konkrétně na službu Permanent Placement.

- Poskytovatel personálních služeb

Trenkwalder je personálně-poradenská společnost, která je v Evropě označením pro inovativní personální řešení a spolehlivé partnerství s firmami a zaměstnanci. Ze svých služeb firma nabízí:

- Dočasné přidělení zaměstnance
- Personální služby

V dnešní době pracuje personální a HR manažer v silném napětí vysokého tempa změn a tlaku na specializaci. Pro tyto příležitosti rozvíjí jako vedoucí poskytovatel personálních služeb střední a východní Evropy flexibilní řešení.

Se znalostí regionálních trhů a úzce provázanou mezinárodní sítí poboček je Trenkwalder v oblasti personálních služeb důležitým strategickým partnerem pro mezinárodní koncerny. Dnes se spojuje ve 20 zemích se 70.000 zaměstnanci a s 15.000 zaměstnavateli ze všech hospodářských odvětví. [9]

Personální společnost Trenkwalder stručně:

- ✓ Více jak 20 let zkušeností v oblasti dočasného přidělení a personálních služeb
- ✓ Kvalifikované poradenství
- ✓ Spokojení zákazníci
- ✓ Zaměření na odborná odvětví

Hlavní motto:

„Přežít a posílit (po skončení krize musíme být vnitřně posíleni a mít náskok před konkurencí.“ [9]

4.1 Strategie 2009

- ❖ Efektivizace
 - omezíme náklady, prosadíme efektivitu a výkonnost ve všech ohledech, prioritu představuje dosažení zisku,
 - budeme vyžadovat naplnění konkrétních cílů a výkonnostních kritérií pro kmenové zaměstnance.
- ❖ Obchod
 - udržíme podíl společnosti na trhu,
 - zefektivníme boj s konkurencí.
- ❖ Služby
 - s maximální vstřícností budeme poskytovat služby na míru zejména významným zákazníkům
 - personální situaci ve firmách využijeme k růstu služby Takeover
 - plošně rozšíříme a podpoříme službu Permanent Placement (HR Consultanti budou zapojeni do aktivního obchodu v region). [8]

Nyní bych chtěla přejít k výzkumné části, která se bude prolínat s postupy a metodami vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců v agentuře Trenkwalder, a. s. a výsledky

dotazníkového šetření, které jsem provedla u uchazečů o zaměstnání při výběrových pohovorech na pobočce. Výsledky jsem znázornila tabulkami a grafy kvůli přehlednosti.

U personálních agentur jde trochu o jiný postup, než když se jedná o samotný výběr zaměstnanců pro jednu firmu, i když na obsazení více míst, nebo jednoho. Personální agentura má k dispozici více různých nabídek pracovních míst z různých oborů najednou. Personalista musí být kvalifikovaný v oboru a z odborných předpokladů se uvádí znalost pracovně-právní legislativy, znalosti metodiky získávání a výběru zaměstnanců, z osobních předpokladů je to především vysoká emoční inteligence, komunikační, prezentační a vyjednávací schopnosti. Agentura Trenkwalder, a. s. se zaměřuje na oblast výběru zaměstnanců pro střední management.

4.2 Úvod do problematiky

Současná situace na pracovním trhu je hrozná, trh práce je zamrzlý a vývoj pro příští měsíce neskýtá vyhlídky na lepší zítřky. Situace je nejhorší v historii, na jedno volné místo připadá 15 nezaměstnaných. Například ve Zlínském kraji byla nezaměstnanost v říjnu 2009 10 % a v listopadu 2009 o 0,1 % víc, tedy 10,1 % nezaměstnaných. [11] Ani pro personální agentury to není příjemná zpráva. Firmy nemají zájem nabírat nové zaměstnance a nabídka volných pracovních pozic je menší a není ani tak pestrá, jak by se dalo očekávat. Zpravidla se objevují pracovní pozice, které nejsou tak atraktivní.

Procesu vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců u personální agentury předchází spolupráce se zákazníkem, který má zájem obsadit pracovní pozici. Personální agentury zákazníkovi nabízí komplexní výběrové řízení, tzn. soubor všech nutných či vhodných činností, které vedou k obsazení pracovní pozice. Dále také zanalyzuje pracovní místo, následně navrhne a zrealizuje inzertní kampaně v tištěných či elektronických médiích. Proveďte administrativní výběr, který zahrnuje rozřídění a zpracování došlých reakcí na inzerci. Následuje interpersonální výběr, personalista užívá diagnostických metod pro hodnocení vybraných kandidátů a sepíše relevantní výstup. Může využít také psychodiagnostiku či jakoukoli logickou kombinaci výše uvedených dílčích činností v závislosti na obsazení určité pozice.

5 SPOLUPRÁCE SE ZÁKAZNÍKEM

5.1 Oslovení zákazníka

Existují dvě možnosti oslovení, buď potenciální zákazník vyhledá agenturu sám, ale častější případ je ten, že agentura aktivně oslovuje potenciální či stávající zákazníky, tuto činnost zastává obchodní manažer. Důležitá je vzájemná komunikace se zpětnou vazbou. Agentura poskytne základní informace, které se týkají zejména obchodních podmínek služby Permanent Placement a obecných charakteristik. Pokud zákazníka nabídka zaujme, absolvuje s HR Consultantem druhou obchodní schůzku, kde se dozví bližší informace. Tuto činnost má na starosti personální konzultant.

5.1.1 Analýza pracovních pozic

Analýza pracovní pozice se provádí jednou z následujících možností:

- dle formuláře analýza pracovní pozice, pokud je se zákazníkem sestavován ústně v průběhu obchodní schůzky či telefonicky;
- dle zákaznickova vlastního popisu pozice či inzerátu - v takovém případě je vhodné informace od klienta doplnit o informace požadované navíc formulářem analýza pracovní pozice;
- dle objednávky k obchodní smlouvě, kterou zákazník sám vyplní – i v tomto případě je vhodné informace od klienta doplnit o informace požadované navíc formulářem analýza pracovní pozice

Na základě získaných informací, lze usoudit, zda je obsazení dané pozice reálné. O akceptování požadavku zákazníka rozhoduje obchodní manažer po dohodě s personálním konzultantem.

5.1.2 Stanovení výběrových metod

Množství a náročnost zvolených diagnostických metod závisí na charakteru pozice, ale i na výši odměny, kterou obsazením pozice získáme. HRC musí určit soubor vhodných výběrových metod pro dané výběrové řízení a to se zvažováním a s použitím textu katalog otázek a dalších způsobů hodnocení.

5.1.3 Zaslání cenového návrhu a smlouvy

Poté na základě souboru doporučených výběrových metod navrhne obchodní manažer ve spolupráci s HRC obchodní podmínky a ty zašle obchodní manažer zákazníkovi.

5.1.4 Podpis smlouvy

Odpovědnost za sestavení definitivního návrhu smlouvy a podpisu má obchodní manažer. Pokud se jedná o objednávku od klienta, s níž je už smlouva podepsaná, tak za podpis u nové objednávky zodpovídá HRC (personální konzultant).

HRC určí začátek výběrového řízení, opět po dohodě s obchodním manažerem a v návaznosti na stavu jednání o obchodních podmínkách.

5.2 Analýza vyhledávání a přijímání zaměstnanců

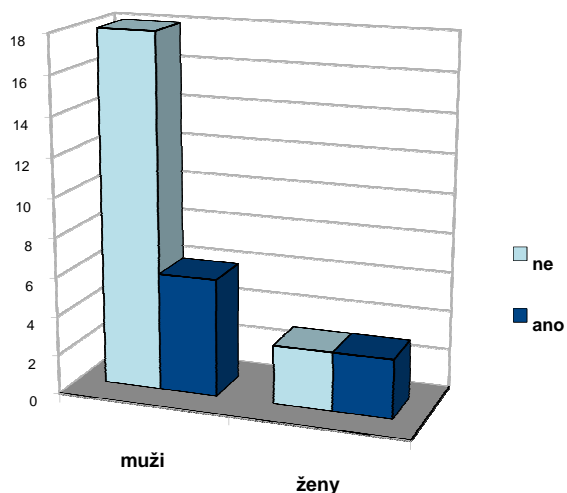
Sběr informací proběhl na pobočce agentury a zapojilo se do něj 30 účastníků, kteří se ucházeli o zaměstnání.

Výzkum vycházel ze sběru primárních dat. Za tímto účelem byl sestaven dotazník, kterým mělo být zjištěno, co povede k zefektivnění systému procesu vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti.

Pro tento výzkum byla použita dotazníková metoda. Základním kritériem reprezentativnosti zkoumaného vzorce byly demografické ukazatele: věk a pohlaví uchazečů. Po této stránce byl např. dodržen desetinový podíl osob ve věku 60 a více let.

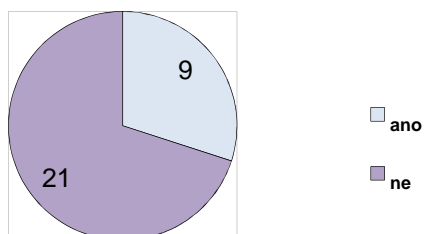
Graf (č.1, 2) ukazuje kolik uchazečů kontaktovalo poprvé personální agenturu, z důvodu zprostředkování práce, a nebo je po nějakou dobu registrováno u agentury. Ze zjištění vyplynulo, že 70% procent uchazečů registrovaných není a je zde poprvé. Jelikož v době, kdy probíhal výzkum, byly aktuální pozice, které jsou spíše obsazovány muži, může se zdát, že % je velmi nepatrné, ale přesto necelých 10 % žen pobočku navštívilo.

Graf č. 1, registrace u agentury muži/ženy



Zdroj: vlastní

Graf č. 2, registrace u agentury – ano/ne



Zdroj: vlastní

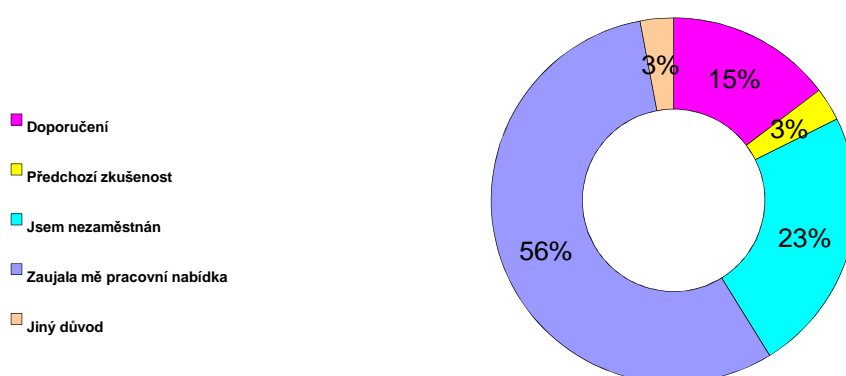
5.3 Spolupráce s uchazečem

5.3.1 Monitoring interní databáze uchazečů

Podle úrovně pozice a uchazečů volí HRC skupinové či individuální oslovení, a to telefonicky či mailem se zasláním inzerátu na danou pozici (oslovení skupiny pouze anonymní formou – skrytá kopie). Pokud se zajímaví uchazeči neozvou do tří dnů, kontaktuje je telefonicky. Pokud pro ně nabídka není aktuální, požádá je o informaci, zda chtějí být dále registrováni nebo má být jejich registrace skartována.

Graf (č.3) vyjadřuje důvod, proč využil vyhledání práce přes zprostředkovatelskou agenturu. Hlavním kritériem, které vyplnila více jak polovina, tj. 55% respondentů bylo, že je zaujala pracovní nabídka, 24% je nezaměstnaných a můžeme soudit, že jsou to aktivní uchazeči o práci, kteří využívají všech možností k získání práce. Také reagují na doporučení, to může svědčit o zkušenostech předchozích uchazečů, kteří jsou nositelem dobrého jména společnosti. V neposlední řadě je to předchozí zkušenost a jiný důvod.

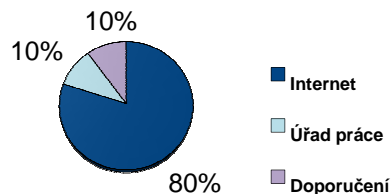
Graf č. 3, důvod zájmu



Zdroj: vlastní

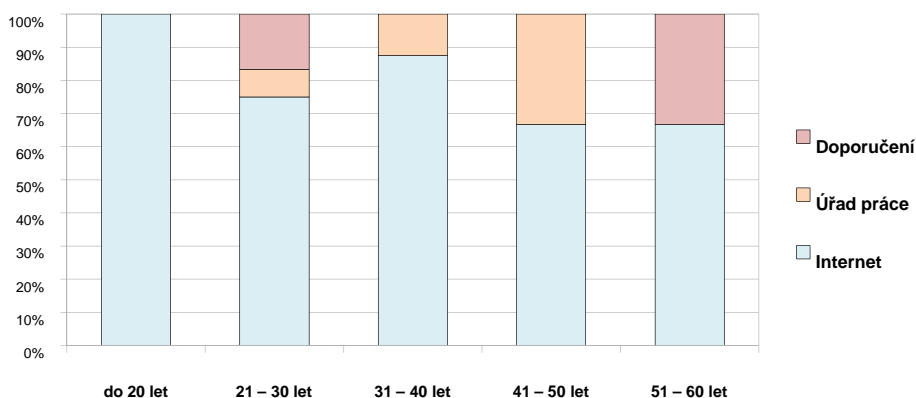
U grafu (č. 4, 5) měli uchazeči z nabízených možností vyplnit odkud se dozvěděli o pracovní nabídce. Nejčastější odpovědí, která víceméně vítězí nad všemi ostatními je z 80% internet, jako nejrychlejší a nejefektivnější médium se zpětnou vazbou. Se stejnými % se uchazeč dozvěděl z doporučení a vývěsce na ÚP. Dalšími možnostmi byl tištěný inzerát a jiný zdroj, který nevedl ani jeden uchazeč.

Graf č. 4, zdroj informací o nabídce



Zdroj: vlastní

Graf č. 5, zdroj informací o nabídce – demografická veličina

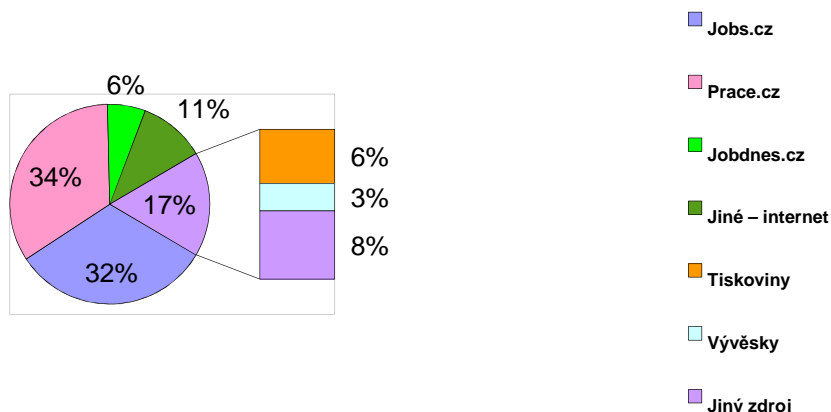


Zdroj: vlastní

5.3.2 Inzerce

Na grafu č. 6 můžete pozorovat, které zdroje kandidáti o zaměstnání nejčastěji využívají v celorepublikovém měřítku. Opět je zřejmé, že vítězí internet a z pracovních portálů nejnámější a největší jsou www.prace.cz se 34 % a těsně za ním se umístil portál www.jobs.cz, dále uvedli zdroj jiný než internetový a v dnešní době na ústupu a to je vyhledávání práce v tisku a vývěsných tabulích. Dále existují i ostatní oblíbené internetové zdroje a z často uváděných byl www.profesia.sk

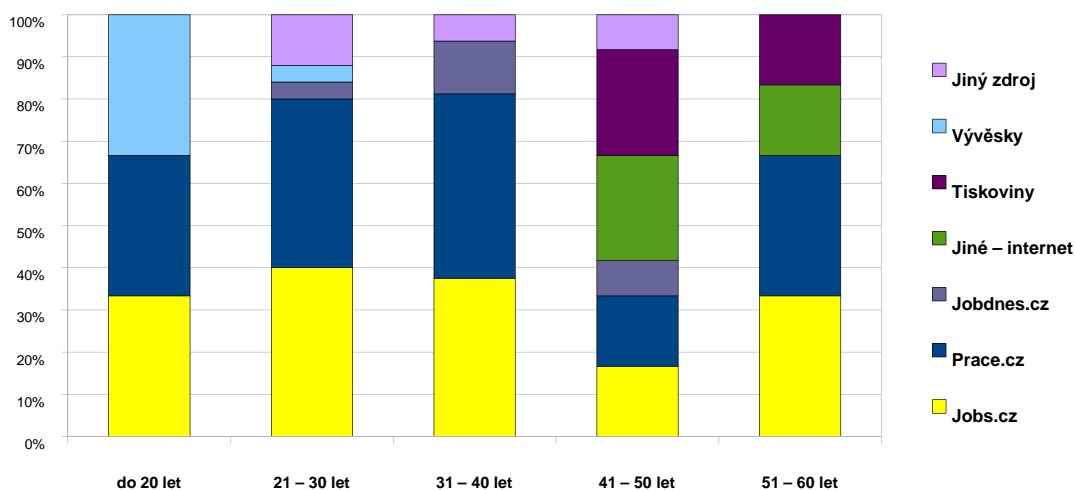
Graf č. 6, zdroje o nabídce – celorepublikově



Zdroj: vlastní

Graf č. 7 je znázorněním, které v souvislosti s věkovou strukturou dotazovaných, zobrazuje, která věková skupina, využívá kterých zdrojů. Tady to víceméně koresponduje s grafem výše uvedeným o hledání práce přes internet.

Graf č. 7, věková struktura dotazovaných a zdroje



Zdroj: vlastní

V tabulce (č. 1) se uvádí důvody, které ovlivnily rozhodnutí odpovědět na inzerát, 38 % odpovědělo, že důvodem byl zájem o pracovní pozici, o kterou se uchází, také mají stále zájem pracovat s lidmi a to může být vhodné pro pozice, u kterých se využívá týmových

rolí. Lidé s 15 % upřednostňují kariérní růst, což ukazuje na ambicióznost uchazeče, ne už tak rozhodující byly zaměstnanecké výhody a využití jazyka. Lidé zde mohli zaznačit více možnosti odpovědí.

Inzerát sestavuje HRC. Vytvořený inzerát je vystaven vždy na našich webových stránkách a po vlastním uvážení na dalších webových portálech. Aktuální inzeráty obnovuje HRC na webových stránkách společnosti každý týden.

V případě zájmu o inzerce v tištěných médiích, či o nadstandardní inzerce na webových portálech mu HRC doporučí vhodnou variantu a dle potvrzené objednávky inzerce tuto inzerce zrealizuje.

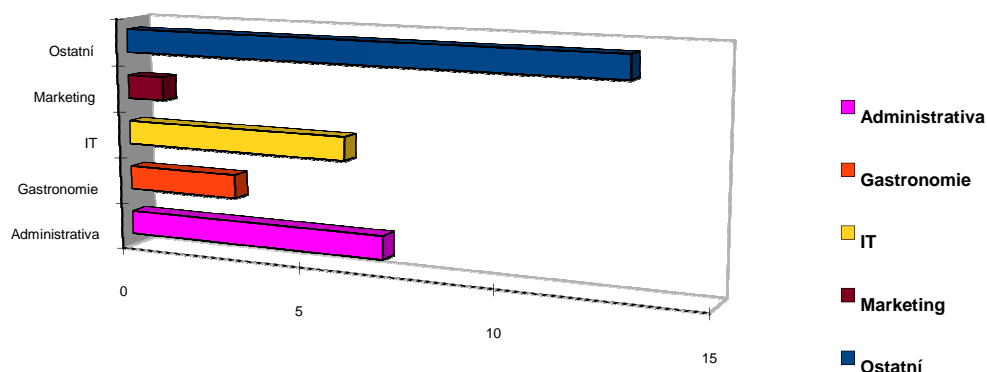
Tab. 1, důvody odpovědí na inzerát

Důvod	celkem	celkem v %
pracovní pozice	20	38
možnost nástupu do práce	6	12
zaměstnanecké výhody	5	10
kariérní růst	8	15
využití cizího jazyka	4	8
práce s lidmi	9	17
celkem	52	100

Zdroj: vlastní

Podle grafu č. 8 je z uvedených možností pozic, o které se lidé zajímají zastoupeno velké množství odpovědí v možnosti ostatní, bohužel se nepodařilo, aby některý z uchazečů uvedl některou z pozic, o kterou se zajímá konkrétně. Veliký zájem je v oblasti administrativy a IT oblasti. Gastronomie, cestovní ruch je také stále žádanou oblastí a marketing se umístil na poslední příčce.

Graf č. 8, pozice



Zdroj: vlastní

Tab. č. 2 zobrazuje způsob odpovědi na inzerát dotazovaní odpovídali ze 76 % elektronicky a někteří z uchazečů využili obojí možnosti, například nejdříve zvolili telefonickou cestu a poté elektronicky poslali svůj profesní životopis.

Tab. č. 2, způsob odpovědí

Způsob odpovědi		
Telefonicky	8	24
Emailem	25	76
Celkem	33	100

Zdroj: vlastní

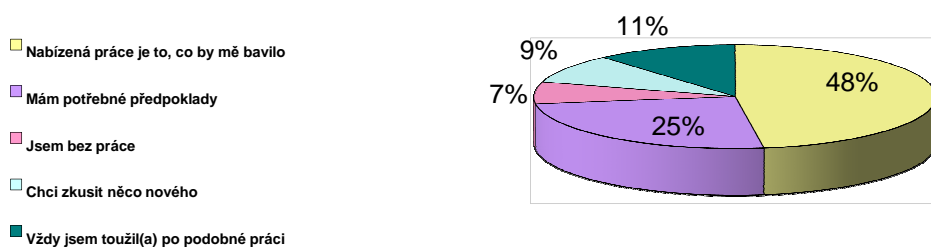
5.3.3 Administrativní výběr dle CV

Došlá CV porovnává HRC s požadavky klienta uvedenými v objednávce. V případě nejasností uchazeče kontaktuje telefonicky

Graf. č. 9 udává proč se lidé zajímají o toto zaměstnání. Není překvapující, že se lidé ucházejí o místo, které by je mělo především bavit, to uvedlo celých 48 % dotázaných. Také je důležité mít potřebné předpoklady, což si myslí o sobě, že splňuje celkem 25 %.

Je příjemné zjištění, že 11 % vždy toužilo po podobné práci, o kterou se uchází. Těsně za sebou zůstaly odpovědi „jsem bez práce“ a „chci zkusit něco nového“.

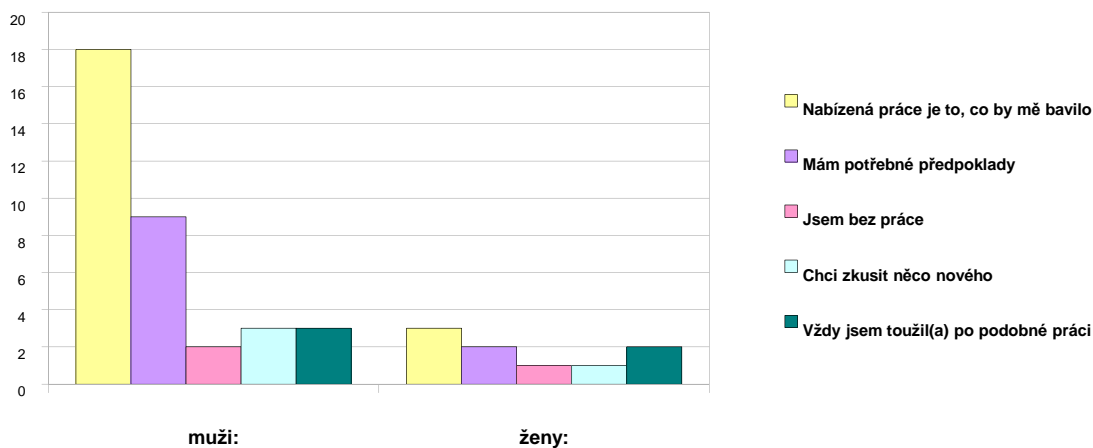
Graf č. 9, důvod zájmu o zaměstnání



Zdroj: vlastní

Graf. č. 10 řeší stejnou otázku s dělicím měřítkem dle pohlaví.

Graf č. 10, důvod zájmu podle pohlaví



Zdroj: vlastní

Tab. č. 3 znázorňuje jaké jsou důvody, proč kandidát odchází ze stávajícího zaměstnání. V tabulce je uveden celkový součet v % a dělicí prvkem je rozdělení na muže a ženy. Opět někteří uvedli více možností odpovědi. Častou nebo-li nejčastější důvod je likvidace

společnosti, snižování stavu, a nebo nezaměstnanost. V dnešní době z důvodu snižování stavů zaměstnanců ve firmách je citelná atmosféra v podniku z 21 %, platební podmínky mají také určující důvod.

Tab. č. 3 důvody odchodu ze zaměstnání

Důvody	celkem	celkem v %	muži	ženy	muži celkem v %	ženy celkem v %
Platební podmínky	4	13	3	1	11	14
Atmosféra podniku	7	21	5	2	20	29
Zkusit něco nového	8	24	6	2	23	28
Stereotyp	0	0	0	0	0	0
Pracovní doba	1	3	1	0	4	0
Jiné	13	39	11	2	42	29
Celkem	33	100	26	7	100	100

Zdroj: vlastní

5.3.4 Odpovědi nevyhovujícím uchazečům

Uchazečům, kteří již dle informací v CV nesplňují požadavky klienta, zašle HRC co nejdříve odpověď. K tomu použije formulář „Odmítnutí bez registrace“. Zajímavému uchazeči, který pouze nesplňuje požadavky na tuto pozici, nabídne HRC registraci. Použije formulář „Odmítnutí s registrací“.

5.3.5 Pozvání k pohovoru

Uchazeče, kteří dle informací v CV vyhovují požadavkům klienta, kontaktuje HRC mailem či telefonicky a pozve je co nejdříve na pohovor.

Telefonicky dohodnutou schůzku potvrdí mailem s uvedením adresy a kontaktů, pokud uchazeč nevyžaduje jinak.

U uchazečů, kteří se ze závažných důvodů nemohou dostavit osobně na pohovor, realizuje HRC telefonický pohovor, při němž si ověří pouze nejdůležitější kritéria a nepoužije další diagnostické metody. Dále pak postupuje shodně jako po osobním pohovoru. HRC v tomto případě požádá uchazeče o zaslání souhlasu se zpracováním osobních údajů, a to elektronickou formou.

5.3.6 Pohovor

Tab. č. 4 pohovor s personalistou hodnotili kandidáti na profesionální úrovni a to celými 57,5 % a zbytek 42,5 % hodnotili zároveň pohovor jako příjemný, ani jeden z uchazečů

nezaznamenal, že by atmosféra mohla být hektická, neutrální, a nebo jiný důvod, opět potvrzuje, že personalista je odborně vyškolená osoba, která zastává své místo, tak jak má.

Tab. č. 4, atmosféra při pohovoru

Atmosféra při pohovoru	celkem	celkem v %
profesionální úroveň	23	57,5
příjemná	17	42,5
celkem	40	100

Zdroj: vlastní

Tabulka (č. 5) zaznamenává údaje o uchazečovu objektivním samohodnocení. Povšimněme si, že kandidátům neschází zdravé sebevědomí a právě při obsazování na vyšší stupně řízení, je třeba, aby kandidát navenek vystupoval sebejistě a sami uchazeči se tak hodnotí.

Tab. č. 5, vhodný/nevhodný kandidát

Vhodný/nevhodný kandidát	celkem	celkem v %
ano	18	60
spíše ano	8	27
ani ano ani ne	3	10
spíše ne	1	3
ne	0	0
Celkem	30	100

Zdroj: vlastní

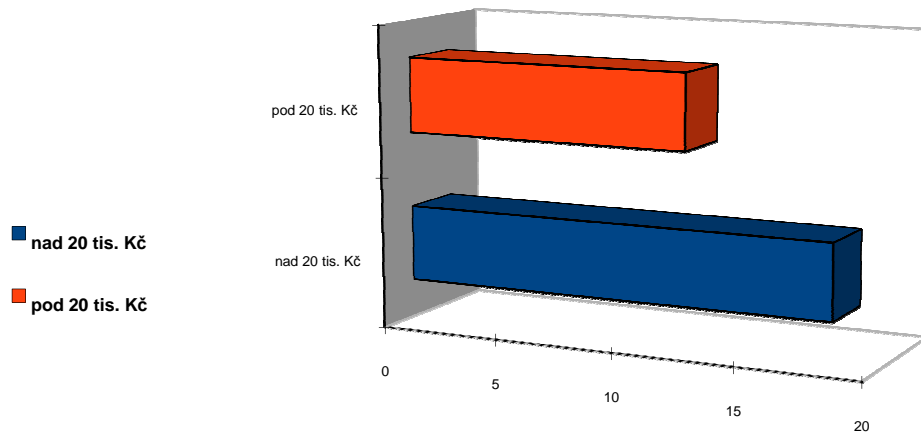
5.3.7 Průběh pohovoru v agentuře

1. Navázání pozitivního vztahu: Jakmile se dvojice představí, následuje stručný popis pozice. Detailnější se nechává na konec, aby se zamezilo tomu, že by kandidát chtěl měnit svoje odpovědi. Personalista se snaží najít v životopise údaj, který by mohl využít na začátek neformální konverzace, např. záliby, pomáhá to snížit případné napětí.
2. Načrtnutí plánu: Dále vysvětlí stručně cíle pohovoru a navrhne jeho průběh. Diagnostické metody (testy, modelové situace,...) použijeme až tehdy, pokud jsme si jisti, že kandidát je vhodný na danou pozici, v opačném případě by to pro nás znamenalo ztrátu času.

3. Získávání informací: Získané informace na otázky, „ Může uchazeč úspěšně vykonávat práci na obsazované pozici“ a „Chce ji vykonávat/ má motivaci?“, zaznamenává do hodnotícího formuláře.
4. Popis pozice a zaměstnavatele: Dále personalista nastíní náplň práce, její podmínky a charakter společnosti, Záměrně neříká přesný popis, aby uchazeč měl prostor pro své otázky. Tím můžeme usoudit jeho motivaci a znalost oboru.
5. Odpovědi na otázky uchazeče: Tato část pohovoru má informativní charakter, ale taky dává možnost uchazeči se projevit. Díky otázkám, které jsou mu kladeny, si můžeme udělat obrázek o jeho motivaci a dalších vlastnostech. Můžeme vzbudit zájem o danou pozici. Neměli bychom sdělovat název společnosti, u které se uchazeč uchází o místo. Jde zejména o naše ochranné opatření. Může vzniknout situace, že se dotyčný snaží získat pozici přímo u klienta. Záleží na konkrétní situaci a uchazeči.
6. Ukončení interview: Personalista poděkuje za věnovaný čas a pozornost. Informuje ho o dalším postupu, zejména o termínu odpovědí, ta závisí na zpětné vazbě klienta. Termín je nutno dodržet.

Graf č. 11 ukazuje představu požadovaného platu ve Zlínském kraji, poněvadž uchazeči se ucházeli právě z této oblasti, z uvedených 4 možností, zvolili pouze odpovědi na tyto dvě varianty. Uchazeči mají představu platu nad 20.000 Kč, a to celých 60 %, zbývajících 40 % uvedlo pod 20.000 Kč. Tuto odpověď bych zhodnotila jako reálnější, neboť práce není momentálně nadbytek a ani na Zlínsku není tolik pozic, aby zaměstnavatel mohl nabídnout více. Je určitě jiné, když je výše platu závislá na provizích.

Graf č. 11, představa o platu



Zdroj: vlastní

5.3.8 Použití dalších diagnostických metod

Seznam diagnostických metod má společnost k dispozici na firemním intranetu a v příloze Katalog otázek a dalších způsobů hodnocení. Soubor diagnostických metod vybraných pro dané výběrové řízení realizuje HRC pouze u uchazečů, kteří během pohovoru dokázali, že splňují hlavní požadavky zákazníka a že budou při pravděpodobném úspěšném zvládnutí těchto metod klientovi doporučení.

5.3.9 Srovnání uchazečů



Do výběru zařazuje HRC pouze ty uchazeče, kteří splňují klíčová kritéria pro danou pozici, která je definována v objednávce klienta.

Používá formuláře osobní dotazník, hodnotící protokol, protokol pozorování a protokol hodnocení kvalifikace.

Z vlastního výzkumu, pozorování, při přijímacím pohovoru, jsem vyhodnotila klady a zápory, které se nejčastěji vyskytovaly a uvedla je v následující tabulce (č. 6). Jelikož se jednalo vždy o pozice na úrovni středního managementu, zaznamenané skutečnosti jsou

velmi objektivní, protože tito lidé musí svým vystupováním a vyjadřováním ukázat, že se na danou pracovní pozici uchází vhodný kandidát a personalista na to poukazuje ve výstupu, který zasílá zákazníkovi.

Tab. č. 6, klady a zápory při pohovoru

	
<ul style="list-style-type: none"> - Uchazeči aktivně a pozorně naslouchali - Byli aktivní a zajímali se o pracovní pozici - Mluvili spisovně - Neskákali do řeči - Pozitivně naladěni - Vystupovali sebevědomě 	<ul style="list-style-type: none"> - Občasná nervozita - Přílišná sebejistota

Zdroj: vlastní

5.3.10 Odpovědi nevyhovujícím uchazečům – 2. kolo

Uchazeče, kteří nesplňují klíčová kritéria klienta, HRC odmítne.

Zamítavá odpověď musí být odeslána s odstupem, pokud není dohodnuto jinak, s použitím formuláře „Nepozvání do 2. kola“.

5.3.11 Vypracování výstupu klienta

HRC vypracuje tzv. slepý životopis, který neobsahuje kontaktní údaje na uchazeče, pokud se nedohodne s klientem jinak.

Šíře hodnocení a použití dalších formulářů závisí na ceně výběrového řízení:

- Protokol pozorování
- Protokol hodnocení kvalifikace
- Výstup z psychodiagnostiky
- Kvalitativní hodnocení – je součástí slepého životopisu a jeho šíře opět odpovídá rentabilitě výběrového řízení a obsazované pozici; obsahuje informace o tom, co bylo hodnocené, jakými technikami, stručný všeobecný popis povahových rysů kandidáta, popis kvalifikace, popis schopností, všeobecný závěr (do jaké míry

naplňuje požadovaný profil, upozornění na případné předvídatelné překážky, pokud by ho klient zaměstnal)

5.3.12 Skartace osobních dotazníků pro uchazeče o zaměstnání

Skartací se rozumí odstranění záznamů týkajících se uchazečů registrovaných do interní databáze uchazečů, a to jak v písemné, tak v elektronické podobě. Odstranění se týká všech záznamů kromě jména, příjmení, roku narození a bydliště (město); u uchazečů zprostředkovaných našim klientům v rámci některé z poskytovaných služeb rovněž ponecháváme plné údaje v kartě „Práce s OD“.

Skartaci se neprovádí:

- na ústní, či písemnou žádost uchazeče. Pokud máme možnost, tuto žádost v elektronické i písemné formě uložíme ke skartačnímu formuláři.
- u uchazečů, kteří při registraci podepsali souhlas se zpracováním údajů pouze na časově omezené období.

Skartaci zaznamenáváme dvojitým způsobem zároveň:

- Písemně - do formuláře „Skartační protokol“, který je vyplněn buď samostatně, nebo hromadně a následně je založen na místo původního registračního formuláře
- Elektronicky – uložením textu „Skartace“ do karty „Práce s OD“

Skartaci provádí na jednotlivých pobočkách dle dohody HRC, nebo asistentka nábory, nebo jiný pracovník pověřený vedoucím zaměstnancem pracoviště.

5.4 Uzavření výběrového řízení

5.4.1 Domluva pohovorů u klienta

Dokud se klient k zaslaným životopisům nevyjádří, HRC jej požádá o reakci. První žádost o reakci by měla přijít nejdříve po třech dnech. Pokud klient nereaguje i po dvou týdnech, HRC odpoví uchazečům, že prozatím nedostal odpověď od klienta a že se ozve, pokud se situace změní.

Pokud se s klientem nedohodne jinak, je HRC také zprostředkovatelem schůzky, kterou po telefonické dohodě potvrdí oběma stranám mailem s uvedením kontaktních údajů.

Další průběh pohovorů HRC pouze monitoruje, a pokud si to zákazník přímo nežádá (např. odpovědi uchazečům, kteří ho po pohovoru neoslovili), nijak do procesu nevstupuje.

Pokud klient některého z uchazečů na pohovor nepozve, HRC ho kontaktuje a zjistí důvody, abychom je mohli sdělit uchazeči.

5.4.2 Potvrzení nástupu vítězného kandidáta

Po nástupu námi doporučeného uchazeče HRC požádá klienta o potvrzení předem vyplněného formuláře Akceptační list.

5.4.3 Fakturace služby

Pak už následuje fakturace. Účinnost zdanitelného plnění – termín nástupu.

5.4.4 Ověření spokojenosti kandidáta i klienta

Spokojenost obou stran zjišťuje HRC měsíc po nástupu a poté před ukončením garanční doby (zpravidla tři měsíce).

5.4.5 Garance

Pokud dojde k ukončení pracovního poměru mezi námi doporučeným kandidátem a klientem a jsou naplněny všechny další smluvní podmínky pro uplatnění garance, realizuje ji HRC v podobě předem s klientem domluvené (viz obchodní smlouva).

5.4.6 Neshodný produkt

Ukončení pracovního poměru mezi námi doporučeným kandidátem a klientem v garanční době.

Může se jednat o rozvázání pracovního poměru mezi společností doporučeným kandidátem a naším klientem, který předtím po výběrovém řízení uzavřel pracovně-právní vztah.

6 SROVNÁNÍ TEORETICKÉ ČÁSTI S ANALYTICKOU

Podle poznatků, které jsem uvedla v teoretické části a následně porovнала s těmi, které jsem získala v analytické části, musím říci, že systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců agentury Trenkwalder, a. s. funguje na velmi dobré úrovni a neshledala jsem žádné závažné nedostatky.

Lze říci, že agentura postupuje podle postupů, které uvádí každá odborná literatura a zohledňuje a vybírá metody, které využívá při výběrových řízeních k daným pracovním pozicím. Je řízena vnitrofiremní politikou a lidmi, kteří neustále pracují na svém zdokonalování, rozvíjením dalších schopností a k tomu využívají moderní a komunikační technologie, které jim usnadňují práci. Ta jim umožňuje přinést efektivitu a poměr cena/výkon z hlediska nákladů na získání nových pracovníků.

Společnost dodržuje pracovní-právní legislativu, která je nezbytná k vykonávání personální činnosti.

Při vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců postupují podle standardních postupů, které korespondují s teoretickými postupy z odborné literatury. Zaměstnance aktivně vyhledávají z vnějších zdrojů, a také vlastní databázi předchozích uchazečů, pokud se vyskytne pracovní pozice, která by odpovídala jejich profesnímu zaměření. Inzerce vyvěšují především na internetových stránkách společnosti a nejznámějších pracovních portálech.

Trenkwalder, a. s. vybírá uchazeče podle stanovených kritérií od klienta, který má zájem obsadit své pracovní místo. Tento výběr probíhá na základě výběrového řízení, personalista provede s uchazečem přijímací pohovor, tento pohovor vychází z dodaného životopisu a uvedení vzdělání a profesní praxe. Pohovor se uskutečňuje mezi dvěma osobami, personalistou a uchazečem. Personalista vypracuje výstup, který následně zasílá klientovi. Pokud uchazeč uspěje, následuje 2. kolo výběrového řízení a to už při osobním setkání s potenciálním zaměstnavatelem.

O přijetí rozhoduje samotný klient, se kterým budoucí zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu.

6.1 Přednosti a nedostatky systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců

Absolvovaná praxe u společnosti Trenkwalder, a. s. ukázala, že hodnoty, kterými se firma vyznačuje a prezentuje na veřejnosti odpovídají a svědčí o tom i to, že se stala firemním koncernem, který spojuje profesionalitu a partnerství a tím dává firmě identitu a vizi. Poskytuje služby na mezinárodní úrovni, a to systematickým a integrovaným systémem managementu jakosti. Ten zajišťuje produktivitu a činí z ní dlouholetého strategického partnera mezinárodně aktivních firem.

Pokud se týče personálních služeb v oblasti Permanent Placement, na pobočce ve Zlíně je zde jedna kvalifikovaná osoba, která zajišťuje tuto službu. Využívá všech metod výběru a postupů, které jsou dostupné a měřitelné, a proto si myslím, že její posudky jsou správné a objektivní. Také její zvyšování kvalifikace, ať už se jedná o samostudium, nebo studium při zaměstnání zvyšuje její odbornost i přes její mládí, že by mohla vykonávat tak náročnou funkci jako je personální konzultantka, kdy si člověk představí na pohovoru osobu ve středních letech a s mnohými zkušenostmi na dané pozici. Tohle bych ale uvedla jako přednost, její projev a znalosti odpovídají odborně kvalifikované osobě, která je schopna zastávat tuto pozici.

Uvedla jsem zde několik předností, které jsem zaznamenala v průběhu praxe:

- Ke každému uchazeči se přistupuje uctivě a s respektem,
- Jsou seznámení detailně o postupu výběrového řízení a o dalších případných postupech při výběru na danou pozici,
- Personalista projevuje sociální citlivost a porozumění,
- Diskriminace zde není na místě,
- Společnost umožňuje spolupráci se školami, kdy studenti v rámci praxe poznávají firmu a adaptují se v prostředí, které jim přinese cenné zkušenosti a poznání.

Jako menší nedostatek bych viděla, že personalista nevyžaduje po uchazeči motivační dopis, který by měl být nedílnou součástí životopisu. Žadatel zde může zdůvodnit svoji žádost o zaměstnání. Osobně si myslím, že má velkou vypovídací hodnotu o osobě, která zasílá svůj životopis a dokládá tím svůj zájem o vybranou pracovní pozici a dokáže poukázat na své přednosti a přínosy v případě, že by uspěla ve výběrovém řízení. Tedy jak tato osoba je vhodná pro nabízenou práci. Dopis by měl být psán věcně a decentně a jeho

úpravou a formou by měl uchazeč vzbudit pozornost a zájem toho, kdo si tento dopis bude číst. Pisatel by se měl vyvarovat tiskových a pravopisných chyb. Zdůraznit odborné znalosti a kompetence. Neměl by zapomenout, že údaje ze životopisu nemají být opakovány.

Co se mi zdálo jako neefektivní, je situace, kdy na daný inzerát odpoví cca v průměru 300 uchazečů, ale vhodných jich je například 20, které personalista následně osloví s pozvánkou na pohovor, přičemž zbývajícím musí odpovědět dopisem či telefonicky, že nesplňují požadavky daného pracovního místa. Nabídne jim možnost registrovat se v databázi uchazečů o práci, ale málokdy se stane, že by osoba byla znovu oslovena, každý den přijde několik žádostí o práci, což je správné, životopisy jsou zaznamenány do databáze a v případě potřeby se dá v okamžiku vyfiltrovat seznam vhodných kandidátů. Co jsem chtěla nastínit je, že pro firmu je přijatelnější nejdříve inzerovat a až poslední možností je databáze, protože se může stát, že uchazeči jsou dlouhou dobu u nás registrováni a v době, kdy se objeví vhodná pozice, můžou mít už nové zaměstnání, proto se převážně pracuje s reakcemi na aktuální pozice, když je inzerát uveřejněn.

Také nefunguje spolupráce s úřady práce, poněvadž firma inzeruje tzv. on-line a to v dnešní době představuje nejrychlejší způsob komunikace a uveřejňuje je na svých internetových stránkách a pracovních portálech.

6.2 Návrhy zkvalitnění systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků v agentuře Trenkwalder a. s.

System vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců v agentuře Trenkwalder, a. s. má několik patrných nedostatků, které jsem uvedla výše.

Na zkvalitnění bych chtěla přispět svým poznatkem, které by bylo rádoby pomocníkem, ale v praxi, už není až tak reálné. Jde o posouzení uchazeče alespoň dvěma osobami, které se zúčastní přijímacího řízení. Samozřejmě platí, že by druhá osoba musela být profesionálem a zabývat se například nějakými výběrovými metodami, které dokáží posoudit charakterní vlastnosti. Velmi vhodné je určit typologii člověka, abychom dokázali určit a hodnotit.

Co mě zaujalo při psaní teorie je metod testu speciálních dovedností a to konkrétně se týká metody grafologie. U nás se tato metoda vyskytuje spíše sporadicky, ale jinde ve světě se těší velké oblibě. V této metodě se projevuje styl písma, jednoduše grafický projev

člověka. Je dobré si uvědomit, co můžeme od této metody očekávat a co ne z praktického hlediska. Touto metodou můžeme diagnostikovat např.:

- Duševní předpoklady pro určitý druh pracovního výkonu
- Iniciativou, adaptabilitu, duševní odolnost, přizpůsobivost apod.

Tuto metodu ale může provádět pouze specialista, navrhovala bych zkusit spolupracovat s nějakým odborníkem, který se zabývá touto metodou a to například u konkrétních pozic jako je účetní apod., kdy se projeví, zda osoba je pohotový účtař nebo kritický člověk se sklony k okamžitým neoprávněným argumentům.

Základními devizami by měla být taky etika, důvěryhodnost, poctivost a kompetentnost kvalitního pracovního konzultanta.

Oboustranná otevřenost, korektní jednání a diskrétní zacházení s informacemi, které kandidát sdělí, jsou základními předpoklady pro vytvoření důvěry mezi ním a konzultantem.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců v agentuře Trenkwalder, a. s.

Díky teoretickým znalostem, které jsem nastudovala v teoretické části, jsem provedla analýzu zjištění, jak efektivně funguje systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců v agentuře Trenkwalder, a. s.

Zjištěním může být fakt, že ani nejlepší obchodní plán na světě by nebyl úspěšný, kdyby za ním nestál tým zaměstnanců, kteří jsou schopni ho zrealizovat a to počínaje samotným výběrem, který uskutečňuje personalista, schopností prodat své přednosti a eliminovat nedostatky uchazeče a poté samotný výběr v konečné fázi přijímání klient, potenciální zaměstnavatel.

Na závěr lze shrnout, že zjištěné výsledky, které byly získány z dotazníkového šetření ukazují, že díky nezaměstnanosti, více lidí využívá personální agenturu, u které uchazeči objeví inzerát o pracovní nabídce na internetu. Zájem je o mnoho odborných pracovních pozic a vysvětlením může být, že lidé se ještě stále ohlížejí po práci, která by je především bavila. Lidé také mají vyšší nároky na výši mzdy, když se ucházejí o práci v oblasti středního managementu. Opět stojí za zmínku, že nejčastějším způsobem odpovědi je opět internet, tudíž je jedno z nejvyužívanějších médií dneška. V závěru musím upozornit, že metody a vystupování konzultantů je na vysoce profesionální úrovni a jejich pohovory probíhají v přátelské atmosféře, což je velmi dobrá reklama pro firmu a to, že uchazeči jistě rádi doporučí služby právě přes agenturu Trenkwalder, a. s.

V závěru analytiky jsem uvedla několik možností zlepšení, ale spíše doporučení, které by firma, respektive její konzultanti mohli využívat při své práci, kterou i tak odvádí velmi dobře.

Způsob vyhledávání a výběru probíhá na velmi profesionální úrovni a s jejich obsazováním do pracovních pozic nemají zásadnější problém.

Věřím, že má práce splnila očekávání, ale i zjištění, že firma, která funguje na mezinárodní úrovni má nepatrné nedostatky při tomto poskytování služby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [2] MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2009. 136 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [3] HRONÍK, F. a kol. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno : Motiv Press s. r. o., 2009, 108 s. ISBN 978-80-904-333-7
- [4] interní materiály společnosti Trenkwalder, a. s.
- [5] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : H & H Vyšehradská, s. r. o. 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X
- [6] LIVIAN, Y.,F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů (v Evropě, srovnání s ČR)*. 1. vyd. HZ Systém, spol. s r. o. (Editio). 1997. ISBN 80-86009-19-x
- [7] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. rozšířené. Management Press. 2002. 581 s. ISBN 80-7261-064-3
- [8] Interní síť společnosti Trenkwalder, a. s.
- [9] <http://www.trenkwalder.cz>
- [10] výroční zpráva Trenkwalder, a. s. 2008
- [11] LUŇÁKOVÁ, Zuzana, ZÁLUSKÝ, Jan. *Nezaměstnanost v ČR*. Hospodářské noviny. 9.12.2009, č. 9/12, s. 1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HRC Personální konzultant

ÚP Úřad práce

IT Informační technologie

CV Curriculum vitae

SEZNAM GRAFŮ

Graf. č. 1, registrace u agentury muži/ženy	36
Graf č. 2, registrace u agentury – ano/ne	36
Graf č.3, důvod zájmu.....	37
Graf č. 4, zdroj informací o nabídce	38
Graf č. 5, zdroj informací o nabídce – demografická veličina	38
Graf č.6, zdroje o nabídce – celorepublikově	39
Graf č. 7, věková struktura dotazovaných a zdroje.....	39
Graf č. 8, pozice	41
Graf č. 9, důvod zájmu o zaměstnání.....	42
Graf č. 10, důvod zájmu podle pohlaví.....	42
Graf č. 11, představa o platu	46

SEZNAM TABULEK

Tab. Č. 1, důvody odpovědí na inzerát	40
Tab. č. 2, způsob odpovědí	41
Tab. č. 3, důvody odchodu ze zaměstnání	43
Tab. č. 4, atmosféra při pohovoru	44
Tab. č. 5, vhodný/nevhodný kandidát	44
Tab. č. 6, klady a zápory při pohovoru	47

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Osobní dotazník
- P II Objednávka
- P III Organizační struktura
- P IV Dotazník k vlastnímu šetření