

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogiky



**ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V PERSONÁLNÍ AGENTUŘE RODYCH**

RECRUITMENT AND SELECTION OF EMPLOYEES  
OF PERSONAL AGENCY RODYCH

**Diplomová práce**

**Bc. Kamila Veverková**

**Vedoucí práce: Mgr. David Surý**

**Olomouc 2011**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předloženou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

.....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Davidu Surému za odborné rady a vstřícný přístup při vedení mé magisterské diplomové práce. Ráda bych na tomto místě poděkovala i vedení personální agentury Rodych, především Janu Chudému st., za poskytnuté informace, jež přispěly k vypracování této práce.

# Obsah

Úvod.....	6
<b>1 Personální agentura .....</b>	<b>8</b>
1.1 Formy agenturního zaměstnávání.....	10
1.2 Specifika agenturního zaměstnávání .....	11
1.3 Význam personální práce.....	12
1.4 Outsourcing personální práce .....	13
<b>2 Získávání pracovníků .....</b>	<b>16</b>
2.1 Podmínky získávání pracovníků.....	16
2.2 Zdroje získávání pracovníků .....	18
2.3 Síly získávání pracovníků.....	19
2.4 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	20
2.5 Metody získávání pracovníků .....	21
2.5.1 Služby úřadu práce .....	22
2.5.2 Tištěná inzerce.....	23
2.5.3 Inzerce na internetu .....	25
2.5.4 Venkovní inzerce.....	27
2.5.5 Bývalí zaměstnanci .....	27
2.5.6 Spolupráce organizace se vzdělávacími zařízeními .....	28
2.5.7 Sami se hlásící uchazeči.....	28
2.5.8 Doporučení zaměstnance .....	29
2.5.9 Ostatní metody.....	29
2.6 Shromažďování dokumentů od uchazečů a jednání s nimi.....	30
<b>3 Výběr pracovníků .....</b>	<b>31</b>
3.1 Třídění uchazečů .....	32
3.2 Kritéria výběru pracovníků.....	33
3.3 Metody výběru pracovníků .....	34
3.3.1 Životopis .....	35
3.3.2 Dotazník organizace .....	36
3.3.3 Výběrové testy .....	36
3.3.4 Reference .....	38
3.3.5 Lékařské vyšetření .....	39
3.4 Výběrové pohovory .....	39
<b>4 Přijímání pracovníků .....</b>	<b>43</b>
<b>5 Personální agentura Rodych s.r.o.....</b>	<b>45</b>
5.1 Organizační struktura a personální oddělení .....	46
5.2 Služby, které poskytuje agentura klientům .....	47

5.3	Služby, které poskytuje agentura uchazečům o zaměstnání .....	48
<b>6</b>	<b>Získávání agenturních zaměstnanců .....</b>	<b>50</b>
6.1	Specifické podmínky získávání pracovníků .....	50
6.2	Zadání zakázky .....	51
6.3	Metody získávání pracovníků .....	52
6.3.1	Inzerce .....	54
6.3.2	Vyhledávání uchazečů ve firemní databázi .....	54
6.4	Komunikace s uchazeči o zaměstnání .....	55
<b>7</b>	<b>Výběr pracovníků .....</b>	<b>57</b>
7.1	Dokumentace související s výběrem pracovníků .....	57
7.2	Informativní pohovor .....	59
7.3	Pohovor .....	59
7.4	Ostatní metody .....	61
<b>8</b>	<b>Proces přijímání nových zaměstnanců .....</b>	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>Optimalizace procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků v PA Rodych .....</b>	<b>66</b>
9.1	Proces získávání pracovníků .....	66
9.2	Proces výběru pracovníků .....	67
9.3	Nástup agenturního pracovníka .....	70
<b>Závěr</b>	<b>.....</b>	<b>72</b>

**Anotace**

**Seznam použité literatury**

**Seznam tabulek a schémat**

**Seznam příloh**

## Úvod

Počátky agenturního zaměstnávání byly zaregistrovány ve Spojených státech, v době, kdy bylo potřeba během stávky naložit velké množství potravin na palubu lodi, aby se nezkazily. Majitele napadlo oslovovat lidi přímo na ulici a nabídnout jim tuto dočasnou práci za výdělek. Do tohoto dvoustranného vztahu se postupem času zařadila strana třetí – personální agentura.<sup>1</sup> Jejich vznik se datuje k počátku 20. století.<sup>2</sup>

Lidé jsou srdcem firmy. Čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává.<sup>3</sup> Získat a především vybrat vhodné pracovníky je pro zaměstnavatele jedním z nejdůležitějších rozhodnutí.<sup>4</sup> Některé organizace přenechávají získávání a výběr pracovníků na personální agentury.

Agenturní zaměstnávání vytváří nové možnosti získávání pracovníků pro firmy, které vykonávají sezónní práce nebo naopak dlouhodobé zakázky, potřebují pokrýt chybějící zaměstnance v období dovolených a nemocech kmenových zaměstnanců, popřípadě i při získávání specialistů na určitý projekt. Zároveň otevírá i nový prostor pro jednotlivce při hledání vhodné formy zaměstnání.<sup>5</sup> Činnost personálních agentur má jednoznačný charakter. Jejich cílem je obsadit volné pracovní místo na základě potřeb zaměstnavatele, který je prioritním klientem.<sup>6</sup>

*Cílem této práce je poskytnout analýzu procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků v personální agentuře Rodych s.r.o. a následně navrhnout optimalizaci daných postupů. Abych dospěla ke stanovenému cíli, porovnávám terminologické ukotvení s dosavadní praxí personálních procesů v této agentuře, na základě tohoto srovnání poskytuji optimalizační návrhy tamních procesů.*

---

<sup>1</sup> Srov.: Nový, I.; Surynek, A.: Sociologie pro ekonomy a managery. 2. vyd. Praha 2006, s. 6.

<sup>2</sup> Srov.: Volně upraveno podle Webster's Online Dictionary. Dostupné na: [www.websters-online-dictionary.com](http://www.websters-online-dictionary.com). - 1.3.2011.

<sup>3</sup> Urban, J.: Řízení lidí v organizaci - personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003. s. 37.

<sup>4</sup> Srov.: Livian, Y. F.; Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě – srovnání s Českou republikou. 1. vyd. Praha 1997. s. 81.

<sup>5</sup> Srov.: Nový, I.; Surynek, A.: Sociologie pro ekonomy a managery. 2. vyd. Praha 2006, s. 6.

<sup>6</sup> Srov.: Siegel, Z.: Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání. 1. vyd. Praha 2005, s. 121.

V úvodních kapitolách vymezuji personální agentury, jako organizace, které se specializují na různé obory. Pojednávám o jednotlivých formách agenturního zaměstnávání, na jejichž základě se dále věnuji specifikům agenturního zaměstnávání, konkrétně formě zprostředkování dočasným přidělením pracovníků ke klientské organizaci. Popisuji, jaké činnosti zahrnuje personální práce a také se zmiňuji o outsourcingu personální práce, což je služba, kterou personální agentury nabízejí svým klientům.

Důležitou součástí mé práce jsou kapitoly zaměřené na získávání a výběr pracovníků, ve kterých se věnuji jednotlivým krokům těchto činností. Jako poslední kapitolu první části práce jsem zařadila přijímání pracovníků. Nejen z důvodu, že proces přijímání pracovníků navazuje na proces výběru, ale i proto, abych v další části práce přiblížila, jakým způsobem jsou přijímáni agenturní zaměstnanci nejen personální agenturou, ale i klientskou firmou, kam pracovník nastupuje pro výkon práce.

Ve druhé části práce, kde se zabývám deskripcí procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků v personální agentuře Rodych, vycházím převážně z interních dokumentů této agentury. Jelikož v personální agentuře Rodych již druhým rokem zastávám pozici personální asistentky, bylo mi při realizaci diplomové práce umožněno kromě interních dokumentů využít i svých poznatků, které jsem získala v průběhu působení v této agentuře.

# 1 Personální agentura

Podrobné studium personalistických činností, jako je získávání, výběr a přijímání pracovníků se neobejde bez naznačení specifických rysů, kterými se personální agentura odlišuje od jiných druhů organizací. V následující kapitole vymezují jednotlivé agenturní činnosti a specifika agenturního zaměstnávání. Poslední dvě části této kapitoly jsou zaměřeny na význam personální práce a na outsourcing personální práce.

Personální agentura je komerční instituce, jejíž činností je zajištění poptávky podniků po pracovní síle. Stěžejní činností personálních agentur je výběr uchazečů o zaměstnání dle požadavků, které zadává klient (firma). Podstatná část agentur se specializuje pouze na určité obory. Podle jednotlivých oborů je pak možné personální agentury dělit například na agentury zaměřené na získávání a výběr pracovníků v administrativě, managementu, cestovním ruchu, strojírenství, školství, zemědělství apod.<sup>7</sup>

Personální agentury lze rozdělit podle způsobu vyhledávání pracovníků. Přímé vyhledávání (executive search) neboli headhunting (z angl. lovec lebek) je cílené oslovení pracovníků, jež působí na identické nebo obdobné pracovní pozici u konkurenční firmy. Velká část personálních agentur hledá uchazeče i z nepřímých zdrojů, kterými jsou interní databáze agentury, databáze pracovních úřadů nebo online databáze internetových pracovních portálů.<sup>8</sup>

Personální agentury pro jiné organizace představují dodavatele externích personálních služeb. Nabízejí organizacím následující služby: assessment centre (hodnotící centrum), development centre (rozvojově motivační centrum), firemní vzdělání, recruitment (získávání pracovníků), outsourcing personálních činností, psychodiagnostiku pracovníků, průzkum pracovní spokojenosti, temporary help (dočasnou výpomoc), try & hire (zapůjčení zaměstnanců). Uchazečům, kteří

---

<sup>7</sup> Srov.: Volně upraveno podle Seznamu specializace personálních agentur. Dostupné na internetu: [www.personalniagentury.cz](http://www.personalniagentury.cz). - 16.12.2011.

<sup>8</sup> Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 87.



hledají práci nabízejí agentury bezplatné poradenství související s jejich uplatněním na trhu práce nebo přímým zprostředkováním pracovního místa.<sup>9</sup>

Tabulka 1. Stručná charakteristika vybraných personálních agentur v České republice.<sup>10</sup>

název personální agentury	specializace na obor	služby personálních agentur	
		pro firmy	pro uchazeče
<b>Grafton Recruitment, s.r.o.</b>	Převážně technické obory	Assessment centrum, recruitment, outsourcing, outplacement, temporary help (dočasná výpomoc), try & hire	Poradenské služby při hledání zaměstnání. Zprostředkování zaměstnání
<b>MANPOWER</b>	Administrativa, výroba, IT specialisté, bankovníctví, finanční služby a příbuzné obory	Assessment centrum, firemní vzdělání, recruitment, outsourcing, outplacement, temporary help (dočasná výpomoc), try & hire	Poradenství o reálních možnostech uchazeče na trhu práce a pomoc při sestavování životopisu. Zprostředkování zaměstnání
<b>ANEX personální agentura</b>	Management, obchod, administrativa, technické obory	Assessment centrum, development centrum, recruitment, headhunting, outsourcing, psychodiagnostika, průzkum pracovní spokojenosti, teambuilding	Zprostředkování zaměstnání
<b>PRAGMA personální agentura, s.r.o.</b>	Administrativa, technické obory, obchod, management	Executive search, head hunting	Zprostředkování zaměstnání
<b>Trenkwalder a.s.</b>	Nespecifikováno	Assessment centrum, development centrum, firemní vzdělání, recruitment, outsourcing, outplacement, psychodiagnostika, průzkum pracovní spokojenosti, temporary help (dočasná výpomoc), try & hire	Poradenství při sestavení životopisu a zprostředkování zaměstnání
<b>Personal fabric - agentura práce, a.s.</b>	Strojírenství	Recruitment, temporary help (dočasná výpomoc), try & hire	Zprostředkování zaměstnání

<sup>9</sup> Srov.: Volně upraveno podle Seznamu personálních agentur. Dostupné na internetu: [www.personalniagentury.cz](http://www.personalniagentury.cz). - 7.3.2011.

<sup>10</sup> Srov.: tamtéž.

## 1.1 Formy agenturního zaměstnávání

Z předchozí tabulky s názvem Stručná charakteristika vybraných personálních agentur v České republice lze vyčíst, že všechny zmíněné agentury se zaměřují na zprostředkování zaměstnání.

Personální agentury vykonávají zejména zprostředkovatelskou činnost, která se dělí na následující formy zprostředkování:<sup>11</sup>

- a) *Vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele.* Výše provize za tyto služby se výrazně liší u jednotlivých zaměstnavatelů.<sup>12</sup> Personální agentura si obvykle účtuje honorář ve výši tří měsíčních platů za obsazení jedné pracovní pozice. Pokud agentura doporučí kandidáta, který se neosvědčil, má zaměstnavatel při odchodu tohoto pracovníka nárok na bezplatnou náhradu či vrácení poměrné části zaplacené provize. Požadovaná garance tvoří zpravidla tři měsíce, což odpovídá délce zkušební doby.<sup>13</sup>
- b) *Zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele,* kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení. Uživatelem je myšlen podnik, kterému personální agentura poskytne požadované zaměstnance, ti ale nevstupují do pracovního poměru s klientem, ale jsou zaměstnanci zprostředkovatelské agentury. Za zaměstnance v tomto případě jedná agentura, a proto jsou veškeré zaměstnanecké výhody a bonusy závislé na smluvních podmínkách mezi klientem a agenturou.<sup>14</sup>
- c) *Poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.* Kromě výše zmíněných služeb nabízejí personální agentury také kariérní poradenství, personální audity, testování pracovních předpokladů,

---

<sup>11</sup> Srov.: Jakubka, J.; Hloušková P. a kol.: Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem. 6. vyd. Olomouc 2009, s. 399 – 403.

<sup>12</sup> Srov.: tamtéž, s. 399 - 403

<sup>13</sup> Srov.: Šmída, F.: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha 2007, s. 193.

<sup>14</sup> Srov.: Jouza, L.; Ženíšková, M.; Salačová, M.: Agenturní zaměstnávání. 1. vyd. Praha 2005, s. 60 - 63.

personální marketing a další.<sup>15</sup> Poradenství agentur práce pro fyzické osoby se zaměřuje především na posouzení osobnostních předpokladů a odborných schopností a dovedností. Uchazeči může agentura doporučit zaměstnání nebo vhodnou volbu přípravy na budoucí povolání. Pro zaměstnavatele se poradenství zaměřuje na výběr pracovníků podle kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Informační činnost agentury je pak zejména zaměřena na informování o volných pracovních místech a volných pracovních silách.<sup>16</sup>

K uvedeným formám zprostředkovatelské činnosti musí personální agentura dostat povolení ke zprostředkování zaměstnání podle § 14 odst. 3 písm. b). Toto povolení, na základě žádosti právnické nebo fyzické osoby vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí. Povolení lze získat ke zprostředkování zaměstnání na území České republiky, ke zprostředkování zaměstnání cizinců na území České republiky anebo může být povolení uděleno ke zprostředkování zaměstnání do zahraničí.<sup>17</sup>

## 1.2 Specifika agenturního zaměstnávání

V této kapitole se budu podrobně věnovat agenturnímu zaměstnávání, ...*což je forma zprostředkování dočasným přidělením, neboli zaměstnávání fyzických osob, za účelem výkonu jejich práce pro uživatele.*<sup>18</sup> Základní charakteristiky této formy zprostředkování jsem již nastínila v předchozí kapitole.

Personální agenturou je právnická nebo fyzická osoba, která přijme do pracovního poměru zaměstnance, jehož bude přidělovat k výkonu práce k jinému zaměstnavateli.<sup>19</sup> Takováto agentura má povolení ke zprostředkování zaměstnávání a může svého zaměstnance dočasně přidělit k jinému zaměstnavateli (uživateli) na základě písemného ujednání (pokynu o dočasném přidělení mezi agenturou a jejím zaměstnancem). Doba dočasného přidělení

---

<sup>15</sup> Srov.: Jouza, L.; Ženíšková, M.; Salačová, M.: Agenturní zaměstnávání. 1 vyd. Praha 2005, s. 60.

<sup>16</sup> Srov.: tamtéž. s. 60.

<sup>17</sup> Srov.: Jakubka, J.; Hloušková P. a kol.: Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem. 6. vyd. Olomouc 2009, s. 399 – 403.

<sup>18</sup> tamtéž. s. 400.

<sup>19</sup> Srov.: Leiblová Z.: Zákon o zaměstnanosti s komentářem. 5. vyd. Olomouc 2009, s. 49.

u téhož zaměstnavatele nemůže být delší než dvanáct kalendářních měsíců. Agenturní zaměstnanec může písemnou formou zažádat agenturu o prodloužení dočasného přidělení.<sup>20</sup>

Další písemné ujednání se sjednává mezi uživatelem a agenturou práce, u které je zaměstnanec v pracovním poměru (dohoda o dočasném přidělení mezi uživatelem a agenturou).<sup>21</sup> Uživatel, který má dočasně přiděleného zaměstnance agentury, mu předává a ukládá úkoly, organizuje a řídí jeho práci, vytváří příznivé pracovní podmínky a zabezpečuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnanec agentury, který je dočasně přidělen k uživateli, musí mít zaručeny stejné mzdové podmínky a pracovní podmínky jako kmenoví zaměstnanci. Uživatel po celou dobu zaměstnávání agenturního pracovníka nesmí dle zákoníku práce činit právní úkony vůči agenturnímu pracovníkovi.<sup>22</sup> Zkrácení dočasného přidělení nebo ukončení pracovního poměru může provést pouze agentura.<sup>23</sup>

### 1.3 Význam personální práce

*...Personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje.*<sup>24</sup> Člověk je z pohledu personální práce pojímán jako pracovní síla, která je zapojována do pracovního procesu. Obecnými úkoly personální práce je hledání nejvhodnějších spojení člověka s pracovními úkoly, snaha o optimální využívání pracovníků, formování pracovních skupin, zajišťování rozvoje pracovníků a dodržování zákonů vztahujících se k pracovním právním vztahům.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> viz příloha č. 1

<sup>21</sup> viz příloha č. 2

<sup>22</sup> Srov.: Jakubka, J.; Hloušková P. a kol.: Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem. 6. vyd. Olomouc 2010, s. 400.

<sup>23</sup> Srov.: Leiblová Z.: Zákon o zaměstnanosti s komentářem. 5. vyd. Olomouc 2009, s. 54-56.

<sup>24</sup> Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 15.

<sup>25</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 15 – 17.

*Do systému personální práce patří následující činnosti.<sup>26</sup>*

- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- *získávání, výběr a následné přijímání pracovníků*
- hodnocení a odměňování pracovníků
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- pracovní vztahy a péče o pracovníky

Personální práce je ovlivněna vnitřní situací v organizaci, ale také základními představami o řízení lidí v určitém geografickém území. Značný vliv na personální práci mají podnikatelské aktivity, na které je organizace zaměřena. Odlišný rozsah personální práce bude mít např. výrobní firma od finančních organizací nebo poradenských agentur.<sup>27</sup>

Odbornou, metodickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce zajišťuje v rámci organizace personální útvar. V první řadě je personální útvar zodpovědný za fungování jednotlivých personálních činností. Vnitřní struktura personálního útvaru závisí na velikosti organizace a na škále personálních činností, jež organizace zajišťuje vlastními silami. Kromě vlastních sil zajišťujících personální činnosti může organizace využít i najaté síly.<sup>28</sup> Najaté síly v oblasti personální práce představují odborníci, kteří se specializují na oblast personální administrativy a další podpůrné činnosti, ale také externí poradci v oblastech řízení a rozvoje lidských zdrojů.<sup>29</sup>

## **1.4 Outsourcing personální práce**

Proces získávání a výběru zaměstnanců může být finančně i časově náročný. Zahrnuje řadu aktivit, které vyžadují kvalifikované a zkušené odborníky. Široká nabídka služeb personálních agentur umožňuje společnostem získat kvalitní zaměstnance za výrazně nižší náklady, než pokud by organizace zaměstnávala vlastní specialisty. Už samotné upoutání uchazečů je poměrně náročné, jelikož

---

<sup>26</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 17 – 19.

<sup>27</sup> Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 50.

<sup>28</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 32 – 33.

<sup>29</sup> Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 48.

se od něj odvíjejí reakce uchazečů. Následuje prostudování životopisů, telefonické pohovory, osobní schůzka, různé testy dovedností a jejich vyhodnocování, vyjednávání platových podmínek a konečné podepsání pracovní smlouvy. Zaměstnavatelé pro tyto činnosti mohou využít služeb v podobě outsourcingu.<sup>30</sup>

Outsourcing znamená vyčlenění činností, které již nebudou vykonávány uvnitř firmy. Zajištění vyčleněných činností mimo organizaci přebírá jiná firma.<sup>31</sup> Jako důvody využívání služeb outsourcingu jsou uváděny potřeby organizací soustředit se na vlastní podnikatelské aktivity a současně i snahy snížit náklady na probíhající činnosti mimo organizaci. Personální outsourcing zaměstnanců se stal jednou z hlavních činností personálních agentur. Těchto služeb využívají zejména podniky, jež mají požadavky na velké množství pracovních sil pro méně kvalifikované činnosti a často pouze na dobu určitou.<sup>32</sup>

Outsourcing personální práce je strategické převedení buď některých, nebo všech personálních činností na externího dodavatele. Externím dodavatelem může být fyzická nebo právnická osoba, pro kterou je daná činnost hlavním předmětem podnikání. Mezi nejčastěji vyčleňované personální procesy patří získávání a výběr pracovníků na nižší a střední pozice, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, mzdová agenda, vzdělávání a outsourcing pracovníků.<sup>33</sup>

*Značná část outsourcingujících firem (79%) využívá buď momentálně, nebo příležitostně outsourcing pracovníků, tedy najímání agenturních pracovníků.*<sup>34</sup> Agenturní pracovníci jsou najímáni na nižší administrativní a dělnické profese a to hlavně na plný úvazek a dobu delší než tři měsíce. Hlavními důvody pro outsourcing zaměstnanců jsou úspory nákladů a nedostatek pracovníků z interních zdrojů firmy.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Srov.: Nováčková, L.: Jak se v České republice daří HR outsourcingu? HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 2010, č. 6, s. 24.

<sup>31</sup> Srov.: Dvořáček, J.: Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vyd. Praha 2010, s. 1.

<sup>32</sup> Srov.: Nováčková, L.: Jak se v České republice daří HR outsourcingu? HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 2010, č. 6, s. 24.

<sup>33</sup> Srov.: tamtéž. s. 24.

<sup>34</sup> Srov.: tamtéž. s. 25.

<sup>35</sup> Srov.: tamtéž. s. 25.

S nárůstem outsourcingu personální práce dochází dle Koubka<sup>36</sup> ke zmenšování personálních oddělení bez toho, aniž by docházelo k poklesu jejich významu a k omezování jejich pravomocí. Personálním oddělením naopak přibyla důležitá činnost, která je spojena s výběrem vhodného dodavatele externích služeb. Spolupráce s externím dodavatelem může být pro organizaci nákladově efektivnější, dodavatel může mít také v určité oblasti personální práce více zkušeností a může disponovat lepším know-how anebo také lepšími specialisty než má organizace k dispozici. Externí dodavatel může do personální práce vnést nové a efektivnější přístupy k vykonávané činnosti.

---

<sup>36</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 34.

## 2 Získávání pracovníků

Cílem této diplomové práce je poskytnout analýzu procesů získávání a výběru pracovníků v personální agentuře Rodych a následně navrhnout optimalizaci daných postupů. K tomu, abych dospěla ke stanovenému cíli, se budu v následující části věnovat terminologickému ukotvení získávání pracovníků a jeho jednotlivým částem. Z níže vymezené terminologie budu vycházet při analýze nedostatků v systému získávání pracovníků v dané agentuře.

*Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry (společně s výběrem pracovníků) rozhoduje o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude firma mít k dispozici.<sup>37</sup> Stěžejní činností získávání pracovníků je obstarat dostatečné množství vhodných uchazečů na volné pracovní místo. Při získávání pracovníků je důležité zajistit i dostatečné množství relevantních informací o jednotlivých uchazečích, jež se o dané pracovní místo ucházejí. Neméně důležitou podmínkou je, aby celý proces byl ukončen v požadovaném termínu.<sup>38</sup>*

### 2.1 Podmínky získávání pracovníků

Získávání pracovníků je závislé na konkrétních podmínkách, v nichž je firma situována. Podmínky, jež ovlivňují proces získávání pracovníků lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky souvisejí s konkrétním pracovním místem i samotnou organizací, která si s sebou nese určitou pověst. V souvislosti s konkrétním pracovním místem je pro uchazeče důležitá povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, dále pak kvalifikační požadavky kladené na pracovníka, pracovní doba, místo výkonu práce a ostatní pracovní podmínky jako například odměna, pracovní prostředí či zaměstnanecké výhody.<sup>39</sup>

Vnitřní podmínky mají vliv převážně na individuální rozhodování potencionálních uchazečů. Jsou důležité, jelikož uchazeči na základě těchto podmínek zvažují,

---

<sup>37</sup> Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 68.

<sup>38</sup> Srov.: tamtéž. s. 68 – 69.

<sup>39</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 128 – 129.



zda budou na danou nabídku reagovat. Organizace může vnitřní podmínky do značné míry ovlivnit. Naopak vnější faktory, které podmiňují získávání pracovníků, organizace ovlivnit nemůže, měla by je ovšem brát v úvahu.<sup>40</sup>

*Mezi nejvýznamnější vnější podmínky patří.*<sup>41</sup>

- a) *Demografické podmínky* se projevují v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů. U této podmínky se jedná především o kolísání vývoje porodnosti, jež se odráží ve vzniku různě početně velkých generací a s tím souvisejícího vstupu a výstupu z produktivního věku. Situaci na trhu práce ovlivňuje i prostorová mobilita obyvatelstva včetně mezistátní mobility.
- b) *Ekonomické podmínky* odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství. Promítají se do změn vztahů mezi poptávkou pracovních sil a nabídkou volných pracovních míst na trhu práce. Do ekonomických podmínek, které ovlivňují proces získávání pracovníků, patří také vazby mezi národní ekonomikou a ekonomikou jiné země, jelikož některé změny v zahraničí způsobují změny v tuzemsku.
- c) *Sociální podmínky* souvisejí hlavně s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí. V souvislosti s trhem práce se jedná především o profesně-kvalifikační orientaci.
- d) *Technologické podmínky* způsobují strukturální nerovnováhu mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce. Nové technologie vytvářejí nové pracovní pozice a staré modifikují nebo likvidují. Profesně kvalifikační struktura existujících pracovních sil se vzniklým změnám přizpůsobuje jen částečně a se značným zpožděním.
- e) *Sídelní podmínky*, zejména charakter osídlení v okolí organizace. Důležitou roli hrají preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí a preference určitého typu sídel.

---

<sup>40</sup>Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 128 – 129.

<sup>41</sup> Srov.: tamtéž. s. 128 – 129.

- f) *Politicko-legislativní podmínky* mají vliv na samotné získávání pracovníků, protože ovlivňují zaměstnávání cizinců na území České republiky a vysílání pracovníků do zahraničí.

## 2.2 Zdroje získávání pracovníků

Zdroje pracovních sil se rozdělují na vnitřní a vnější. Interními zdroji jsou kmenoví pracovníci organizace. Externí zdroje v sobě obsahují všechnu pracovní sílu, která stojí mimo danou organizaci.<sup>42</sup> Předtím, než organizace začne vyhledávat pracovníky z vnějších zdrojů, je vhodné prověřit možnost obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů.<sup>43</sup>

Uchazeči o volnou pracovní pozici v rámci organizace tvoří pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje nebo v důsledcích organizačních změn. Důležitou součástí vnitřních zdrojů jsou pracovníci, již se v průběhu své dosavadní praxe osvědčili a získali potřebné zkušenosti anebo kvalifikaci k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci. V neposlední řadě jsou tu pracovníci, kteří sami projeví zájem přejít na nabízené pracovní místo.<sup>44</sup>

Pokud organizace shledá, že nevyužije při získávání a výběru pracovníka z vnitřních zdrojů, pak se zaměří na získávání pracovníků z vnějších zdrojů pracovních sil. Mezi hlavní vnější zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce. Především nezaměstnaní, zaevidovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce. Významný vnější zdroj pracovní síly tvoří také absolventi škol a pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnání. Vnějšími zdroji mohou být i ženy v domácnosti, důchodci, studenti či pracovní síly ze zahraničí.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 89.

<sup>43</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 74.

<sup>44</sup> Srov.: tamtéž. s. 73 – 76.

<sup>45</sup> Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 84 – 85.

Tabulka 2. Výhody a nevýhody získávání pracovníků z hlediska vnějších a vnitřních zdrojů.<sup>46</sup>

Vnitřní zdroje získávání pracovníků	
Výhody	nevýhody
<p>Organizace zná více silné a slabé stránky uchazeče.</p> <p>Uchazeč zná lépe organizaci.</p> <p>Může dojít ke zvýšení motivovanosti pracovníků (př.: naděje na lepší pracovní místo).</p> <p>Větší návratnost investic, které organizace do pracovníků vložila (př.: vzdělávání).</p>	<p>Překážka pronikání nových myšlenek, přístupů a kontaktů do organizace z vnějšího prostředí.</p> <p>Pracovníci mohou být povýšeni na místo, kde už nestačí plnit své úkoly.</p> <p>Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy na pracovišti.</p>
Vnější zdroje získávání pracovníků	
Výhody	nevýhody
<p>Více talentů se nachází mimo organizaci, odkud lze získat nové názory, zkušenost apod.</p> <p>Zpravidla je méně nákladné získat potřebné vysoce kvalifikované pracovníky z vnějších zdrojů, než je vychovávat ve firmě.</p>	<p>Přilákání, kontaktování a výběr potenciálních pracovníků je časově a finančně nákladnější.</p> <p>Adaptace a orientace pracovníka je delší.</p> <p>Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky, jež se cítili oprávněni získat obsazované pracovní místo.</p>

## 2.3 Síly získávání pracovníků

*Ještě než bude třeba obsadit uvolněné místo, je třeba si udělat jasno, co jsou zdroje a jak a čím budou objeveny a získány (síly).*<sup>47</sup> Zdroje pracovních sil jsem vymezila v předchozím oddílu. Následně se budu věnovat silám, jež se soustřeďují na vyhledávání a získávání pracovníků.

<sup>46</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 130 – 131.

<sup>47</sup> Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 89.

Podle Hroníka<sup>48</sup> lze rozdělit síly, které se specializují na vyhledávání a získávání pracovníků, do dvou kategorií. První kategorii obsahují vlastní síly a následující kategorii zahrnují síly najaté. Vlastní síly představují pracovníci organizace, do níž je uchazeč o zaměstnání vybrán. Najaté pak pracují pro organizaci, která chce obsadit volné pracovní místo. Organizace tak může najatými silami i vlastními silami dosadit na danou pozici uchazeče z vnitřních či vnějších zdrojů.

Personální útvary organizace zajišťují získávání pracovníků vlastními silami. V menších organizacích, které nemají personální útvar, mohou získávání pracovníků mít na starost pověření manažeři. Získávání pracovníků vlastními silami je výhodné, jelikož osoby, které vyhledávají potřebné pracovníky do organizace, dobře znají organizační prostředí a charakter práce. Naopak pro vnější síly, jež představují komerční firmy, se stává neúplná znalost organizačního prostředí nevýhodou. Výhodou pro komerční firmy zabývající se získáváním pracovníků jsou větší zkušenosti s realizací celého procesu získávání a výběru pracovníků.<sup>49</sup>

## **2.4 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Popisu a specifikaci obsazovaného pracovního místa předchází identifikace potřeby získávání pracovníků. Tento předchozí krok jsem záměrně do své práce nezařadila. Téma mé práce je zaměřeno na získávání a výběr pracovníků v personální agentuře, kde přichází samy organizace již s identifikovanými potřebami nedostatku pracovníků. Organizace se na personální agenturu obracejí v okamžiku zjištění, že je potřeba obsadit volná pracovní místa a na základě rozhodnutí pokrytí nedostatku pracovních sil z vnějších zdrojů najatými silami.

Pro organizace, jež se systematicky věnují plánování lidských zdrojů je tvorba a udržování popisu pracovních míst i jejich specifikace důležitou podmínkou při formulování pracovní nabídky volného pracovního místa. Tyto dokumenty obsahují potřebné informace, ze kterých lze vyvodit, jakého pracovníka bude

---

<sup>48</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 89.

<sup>49</sup> Srov.: tamtéž. s. 103.

organizace na obsazované pracovní místo potřebovat.<sup>50</sup> Z dokumentů lze jasně definovat, jakou kvalifikací by měl pracovník disponovat, jaké metody pro získávání tohoto pracovníka zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat i jaká kritéria při výběru použít.<sup>51</sup>

Jednotlivé charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité, aby uchazeči o zaměstnání poskytly jasnou představu práce, která bude na daném pracovním místě vyžadována. Jaké charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa pro potřeby získávání a výběru pracovníků organizace vybere, se odvíjí od povahy pracovního místa. Z popisu pracovního místa jsou nejdůležitějšími výstupy následující body: název pracovního místa, druh pracovních činností, místo výkonu práce, možnost vzdělávání při výkonu práce, pracovní podmínky, pracovní prostředí a platové ohodnocení.<sup>52</sup>

Ze specifikace pracovního místa, které slouží jako základna pro získávání a následný výběr pracovníků, vyplývají požadavky na pracovníka. Mezi nejdůležitější požadavky patří vzdělání a kvalifikace, dovednosti, pracovní zkušenosti a osobnostní charakteristiky.<sup>53</sup> Dle Koubka<sup>54</sup> by se požadavky na pracovníky měly pro účely získávání pracovníků rozdělit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. V nabídce zaměstnání je pak vhodné uvést hlavně úplný výčet požadavků nezbytných, popřípadě vybrané požadavky žádoucí. Je však důležité, aby množství požadavků žádoucích anebo vítaných nebylo v inzerátu příliš. Tato skutečnost by mohla odradit potenciální uchazeče.

## 2.5 Metody získávání pracovníků

*Metody vyhledávání a získávání pracovníků využívají síly uvnitř (např. firemní oddělení řízení lidských zdrojů) i vně firmy (např. poradenská firma), ať již svou pozornost obrací k interním či externím zdrojům.<sup>55</sup> Je třeba dát na vědomí vhodným uchazečům o existenci volného pracovního místa v organizaci, a tím je*

---

<sup>50</sup> Srov.: Fott, M.; Hook C.: Personalistika. 2. vyd. Praha 2002, s. 67.

<sup>51</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 77.

<sup>52</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 133 – 134.

<sup>53</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 78.

<sup>54</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 134.

<sup>55</sup> Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 105.

upoutat tak, aby se o volné místo ucházeli. Volba metod se odvíjí od toho, jaké jsou požadavky pracovního místa, jaká je situace na trhu práce, kolik je možné vynaložit finančních prostředků na získávání pracovníků a jak rychle potřebuje organizace pracovní místo obsadit. Metody získávání pracovníků lze také různě kombinovat dle vzniklé potřeby organizace.<sup>56</sup>

## 2.5.1 Služby úřadu práce

Úřad práce může organizacím při vyhledávání a získávání pracovníků nabídnout své služby, které jsou hrazeny ze státního rozpočtu, a tudíž jsou pro organizaci bezplatné. Úřad práce může zaměstnavateli pomoci při analýze pracovního místa, na něž navazuje předvýběr uchazečů. Úřady práce mohou dále dát organizaci doporučení od uchazečů, kteří projevují zájem o danou pozici a vlastní výběr si pak organizace provádí sama. Jednotlivým organizacím jsou podle zájmu nabízeny i prostory úřadu práce, kde mohou firmy výběrové řízení zorganizovat.<sup>57</sup>

*Využití služeb úřadů práce pak může poskytnout nejen levnou, ale i poměrně efektivní metodu pro získávání dobře kvalifikovaného pracovníka. Lze jen doporučit systematickou spolupráci s úřadem práce, využívání jejich služeb by mělo být metodou první volby.*<sup>58</sup> Spolupráce s úřadem práce má ale i své nevýhody. Je zde evidován omezený výběr uchazečů, jelikož jde především o osoby s nižší kvalifikací nebo osoby obtížněji umísitelné.<sup>59</sup>

Hroník<sup>60</sup> uvádí, že mnoho firem nevyužívá služeb úřadu práce, jelikož dříve získaly špatnou zkušenost. Organizace se v tomto případě při získávání pracovníků z úřadů práce setkaly s uchazeči, kteří o nabízené zaměstnání nejevili mnoho zájmu a potřebovali od organizace jen potvrzení, že nejsou vhodnými potenciálními zaměstnanci, aby mohli dále zůstat evidováni jako nezaměstnaní a pobírat příslušnou podporu.

---

<sup>56</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 135.

<sup>57</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 108.

<sup>58</sup> Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 108.

<sup>59</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 85.

<sup>60</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 108.

## 2.5.2 Tištěná inzerce

Podle Hroníka<sup>61</sup> se firma, která vyhledává a získává pracovníky pomocí inzerce, zviditelňuje a vytváří mínění o sobě, buduje si vztah k veřejnosti. Inzerce může posloužit k propagaci firmy a jejích hodnot. Tištěná inzerce může být zařazena do celostátních tištěných médií a v případě potřeby může mít i mezinárodní záběr. Řada celostátních médií nabízí i možnost regionální inzerce, která je cílenější a cenově výhodnější, pokud ale u hledaného pracovníka neuvažujeme o přestěhování. Totéž platí u čistě regionálních periodik. Získávat pracovníky lze také za pomoci místního, čistě inzertního média. Tato média jsou vhodná především pro obsazování volných míst u práce, která je v místě bydliště uchazeče a není náročná na kvalifikaci.

Volbu určitého média lze učinit také na základě jednotlivých periodik a jejich struktury čtenářů. Neméně důležitým kritériem pro volbu tištěného média je cena za inzerci. Cenu za inzerci je nutné vztáhnout k tomu, kolik reakcí na daný inzerát bylo a zda se o nabízené místo ucházeli vhodní uchazeči.<sup>62</sup> Značnou nevýhodou tištěné inzerce pak může být cena inzerce a z ní vyplývající snaha tuto cenu minimalizovat i na úkor vhodného typu inzerátu. Výhoda tištěného inzerátu spočívá v tom, že se poměrně rychle dostane k adresátovi informace o volném pracovním místě.<sup>63</sup>

*Hlavními typy inzerátů jsou:*<sup>64</sup>

- a) *Standardní sloupcové*, jež jsou zařazeny pod příslušným záhlavím inzertních periodik. Jejich text je umístěn mezi ostatní inzeráty ve sloupci, inzerát má podobu jako ostatní inzeráty, neobklopuje ho žádný volný prostor, není členěn do odstavce a neexistují odrážky. Tento typ inzerátu je levný oproti následujícím. Je vhodný pro nabízení nižších funkcí, jež jsou méně kvalifikované.
- b) *Částečně nestandardní inzeráty*, které jsou zařazené také pod příslušným záhlavím inzertních novin. Mívají nadpis vysázený odlišným typem písma,

---

<sup>61</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 91.

<sup>62</sup> Srov.: tamtéž. s. 110.

<sup>63</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 138.

<sup>64</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, 361 - 362.

jsou členěny do odstavců, existují odrážky a kolem textu je zanechán volný prostor nebo je inzerát orámován. Jejich cena je vyšší oproti standardní sloupcové inzerci, ale dle Armstronga<sup>65</sup> je tento typ inzerátu mnohem účinnější.

- c) *Plně nestandardní inzerát* má odlišnou podobu od výše zmíněných typů inzerátů. Podobu inzerátu může navrhnout inzerent nebo specializovaný poradce pro inzerci. Nestandardní inzeráty bývají orámovány, je v nich možné použít libovolného typu písma s ilustrací. Lze je umístit i mimo obvyklou část zvolených inzertních či jiných tištěných médií. Náklady na tuto inzerci jsou v porovnání s předchozími typy nejvyšší.

Volba typu inzerátu je důležitým krokem při získávání vhodných uchazečů, jelikož je důležité, aby v první řadě inzerát upoutal pozornost uchazečů na úkor inzerátů jiných zaměstnavatelů, jež shánějí pracovníky na obdobná pracovní místa. Proto je také důležité sdělovat informace o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci zajímavým způsobem. Obsah vyplývající z inzerátu musí být sdělen tak, aby uchazeče upoutal nejen po grafické stránce, ale také ho přiměl k přečtení. V neposlední řadě bude mít zvolená inzerce za následek dostatečný počet reakcí od vhodných uchazečů.<sup>66</sup>

#### *Obsah inzerátu.<sup>67</sup>*

- ⇒ nadpis inzerátu
- ⇒ organizace
- ⇒ pracovní místo
- ⇒ požadavky na pracovníka – kvalifikace, zkušenosti apod.
- ⇒ finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody
- ⇒ místo vykonávané práce
- ⇒ co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát

---

<sup>65</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 362.

<sup>66</sup> Srov.: tamtéž. s. 359.

<sup>67</sup> Srov.: tamtéž. s. 360.



### 2.5.3 Inzerce na internetu

K inzerování volných pracovních míst lze vedle tištěné inzerce použít internet. Získávání pracovníků pomocí internetu umožňuje uchazeči i zaměstnavateli e-mailovou komunikaci. Žadatelé se mohou o nabízená pracovní místa ucházet on-line, ale také mohou vyplnit elektronickou podobu formuláře životopisu a pak čekat na odezvu potenciálního zaměstnavatele. Informace spojené s nabízeným pracovním místem mohou obsahovat i databázi, která blíže specifikuje volná pracovní místa a tím umožní uchazečům se předem blíže seznámit s nabízenou pozicí než se rozhodnout na danou nabídku reagovat.<sup>68</sup>

*Podle Armstronga<sup>69</sup> jsou na získávání pracovníků orientovány následující internetové servery:*

- a) *Stránky pracovních míst* jsou provozovány specializovanými firmami a jejich služby bývají zpoplatněny.
- b) *Stránky personálních agentur* bývají provozovány zprostředkovatelskými agenturami. Uchazeči se do těchto agentur mohou registrovat on-line. Přesto se od nich očekává, že podrobnosti spojené s pracovním místem, o něž se ucházejí, budou podrobně probrány v sídle agentury, předtím než bude jejich nabídka předána budoucímu zaměstnavateli.
- c) *Stránky médií* mohou obsahovat kopie inzerátů, jež jsou uveřejněné v tisku. Zároveň v některých případech obsahují i celkovou charakteristiku obsazovaného pracovního místa v příslušné organizaci a poskytují i firemní internetovou adresu.

---

<sup>68</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 362 – 363.

<sup>69</sup> Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 363.

*Vybrané příklady internetových médií, které se soustřeďují na vyhledávání pracovníků v České republice.<sup>70</sup>*

- a) *Stránky pracovních míst:* [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz), [www.monster.cz](http://www.monster.cz), [www.inzerceprace.cz](http://www.inzerceprace.cz), [www.erecruit.cz](http://www.erecruit.cz) a mnoho dalších. V České republice existují i bezplatné internetové portály. Například webové stránky [agentka.cz](http://agentka.cz) umožňují zaměstnavatelům bezplatně vkládat neomezený počet inzerátů. K dnešnímu dni je na těchto stránkách 12 522 nabídek zaměstnání.
- b) *Stránky personálních agentur:* [www.grafton.cz](http://www.grafton.cz), [www.anexperson.cz](http://www.anexperson.cz), [www.manpower.cz](http://www.manpower.cz), [www.e-pragma.cz](http://www.e-pragma.cz), [www.trenkwalder.com](http://www.trenkwalder.com), [www.personalfabric.cz](http://www.personalfabric.cz) a další. Blíže jsem vybrané personální agentury představila v Tabulce 1 s názvem Stručná charakteristika vybraných personálních agentur v České republice.
- c) *Stránky médií,* jež obsahují kopie inzerátu na příslušných webových stránkách, jsou například: inzertní noviny Annonce a jejich webové stránky [annonce.cz](http://annonce.cz) nebo Avízo s webovými stránkami [avizo.cz](http://avizo.cz). V případě obou inzertních novin, je třeba hledat inzeráty pod rubrikou práce.

Výhodou získávání pracovníků pomocí internetu je nižší cena než u tištěných médií. Organizace má možnost se podrobněji uchazečům představit, poskytnout detailnější informace o pracovním místě, podmínkách práce a požadavcích na pracovníka. Internetová inzerce navíc umožňuje realizovat i další procesy spojené se získáváním a výběrem elektronicky.<sup>71</sup>

Na základě elektronického dotazníku pro uchazeče a počítačového programu, jež porovnává údaje z dotazníků s požadavky na obsazované pracovní místo, lze udělat předvýběr uchazečů nebo zařadit vhodné uchazeče do personálního informačního systému. Proces získávání se tímto způsobem urychluje, zlevňuje a i komunikace s uchazeči je operativnější. Nevýhodou této metody je stále

---

<sup>70</sup> Srov.: Procházka, D.: Hledáme na internetu v rekordním čase. 2. vyd. Praha 2007, s. 76 – 80.

<sup>71</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 171.

nedostatečné rozšíření využívání počítačových sítí a tím okruh uživatelů internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků.<sup>72</sup>

## 2.5.4 Venkovní inzerce

Mezi metody získávání pracovníků patří i venkovní reklama, pod níž spadají různé poutače, vývěsky a billboardy, jež se umísťují na frekventovaných místech. Tento způsob inzerce se využívá především k oslovování pracovníků, kterých je dlouhodobý nedostatek na trhu práce a je jich potřeba ve větším množství. Uplatňuje se především při hledání pracovníků pro organizaci nově vznikající nebo se organizace chystá změnit či rozšířit svůj výrobní program. Venkovní reklama tak bývá umísťována minimálně na dobu jednoho měsíce.<sup>73</sup> V souvislosti s tímto můžeme vzpomenout na náborovou kampaň policie České republiky, která po celém území rozmístila billboardy, jejichž cílem bylo získat nové zaměstnance. Do kampaně byly zahrnuty i televizní spoty a internetová inzerce.

## 2.5.5 Bývalí zaměstnanci

Metodu získávání pracovníků na základě oslovování bývalých zaměstnanců lze využít v případě, že byl se zaměstnancem rozváznán pracovní poměr v době recese, restrukturalizace a následného zeštíhlování firmy. Možné je oslovit i pracovníky, kteří již odešli do důchodu. Při propouštění pracovníků z výše zmíněných důvodů je důležité k nim přistupovat s respektem, jelikož mají určitou kvalifikaci a znají organizaci a při přijímání pracovníků v budoucnu by mohli být vhodnými uchazeči.<sup>74</sup> *Taktéž je třeba mít na paměti, že způsob, s jakým se s nimi firma rozchází významně ovlivňuje povědomí o ní, její image a následně celý proces vyhledávání a získávání.*<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup>Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 142.

<sup>73</sup>Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 123.

<sup>74</sup>Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 126.

<sup>75</sup>Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 126.

## 2.5.6 Spolupráce organizace se vzdělávacími zařízeními

*Spolupráce se školami a dalšími vzdělávacími institucemi přináší efekt v delší časové perspektivě. Je zaměřena na získávání „praxí nezkažených“, ale talentovaných, perspektivních, „tvárných“ a ambiciózních jedinců.<sup>76</sup> Je to široce používaná metoda získávání pracovníků. Vybrané organizace provozují nebo se podílejí na provozu vzdělávacích zařízení, jež připravují mládež na dělnické povolání. Organizace si tím zajišťují přísun mladých manuálních pracovníků. Podniky, které spolupracují se středními a vysokými školami mohou touto formou získat mladé odborníky v oblasti, na níž se firma specializuje.<sup>77</sup>*

Pro podniky je takováto spolupráce výhodná, jelikož sama škola může nabídnout vhodného studenta. O profilu studenta, jeho znalostech a dovednostech toho ví podnik na základě spolupráce také více. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů. Organizaci je znemožněno obsazovat volná pracovní místa v průběhu celého kalendářního roku.<sup>78</sup>

## 2.5.7 Sami se hlásící uchazeči

Organizace, do kterých se hlásí uchazeči sami, aniž by firmy vypisovaly volná pracovní místa, nabízejí zajímavou, dobře placenou práci anebo mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku. Výhodou tohoto pasivního vyhledávání a získávání pracovníků je, že organizace ušetří za inzerci. Na druhou stranu, vzhledem k tomu, že firma nevysílá žádný signál k potenciálním uchazečům, často se setkává s žadateli, kteří nemají přesnou představu o práci, jež by mohli v rámci organizace vykonávat. O pracovní místa se mohou ucházet i kandidáti, kteří jsou pro firmu zcela nepotřební.<sup>79</sup>

Pokud se do firmy hlásí tento typ uchazečů, musí pověřený pracovník odmítat uchazeče a přitom dbát na to, aby případné odmítnutí neuškodilo organizaci. U pasivního získávání pracovníků tedy hrozí riziko, že uchazeči nebudou splňovat požadavky na pracovní pozici a pracovní místo nebude možné žádným

---

<sup>76</sup> Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 123.

<sup>77</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 138.

<sup>78</sup> Srov.: tamtéž. s. 138.

<sup>79</sup> Srov.: tamtéž. s. 82.

z kandidátů obsadit. Tato metoda nakonec neumožňuje ani vzájemné porovnání schopností a dovedností většího počtu uchazečů.<sup>80</sup>

Jestliže se uchazeči o zaměstnání hlásí průběžně sami, nezávisle na potřebách organizace, pak je třeba standardizovat způsob práce s těmito uchazeči. Je třeba vytvořit databázi uchazečů, kteří jsou v případě potřeby vyzváni k účasti na výběrovém řízení. Výhodou je i standardizovat způsob kontaktu a udržování zájmu ze strany organizace do doby, než vznikne potřeba po pracovníkovi.<sup>81</sup>

## 2.5.8 Doporučení zaměstnance

Patří mezi pasivní metody vyhledávání pracovníků, podobně jako metody, kdy se uchazeči hlásí sami, aniž by bylo vypsáno volné pracovní místo. Současný pracovník dává doporučení na vhodného uchazeče. Organizace se na tohoto uchazeče může přímo obrátit nebo je současný pracovník pověřen, aby informoval svého známého o volném pracovním místě. Doporučení uchazeči bývají zpravidla odborně vhodnými kandidáty, protože si kmenoví zaměstnanci nechtějí doporučením nevhodného uchazeče pokazit svou pověst. Nevýhodou u tohoto způsobu získávání pracovníků je, že jednotlivé uchazeče nelze mezi sebou porovnávat.<sup>82</sup>

## 2.5.9 Ostatní metody

Organizace může při vyhledávání vhodných uchazečů využít i dalších metod, jako jsou například letáky vkládané do poštovních schránek, vývěsky v organizaci nebo mimo ni, přímé oslovení vytipovaných osob. Získávání pracovníků může organizace spojit se svou prezentací v podobě dnů otevřených dveří nebo účastí na burze práce.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 135 – 136.

<sup>81</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 126.

<sup>82</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 136.

<sup>83</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 106.

## 2.6 Shromažďování dokumentů od uchazečů a jednání s nimi

Celý proces získávání a výběru pracovníků je řízen dokumentací.<sup>84</sup> Organizace od uchazečů nejčastěji požadují doklady o vzdělání nebo praxi, profesní životopis a vyplněný firemní dotazník. Mezi dokumenty, jež organizace od uchazeče vyžaduje, patří i reference z předchozích zaměstnání nebo průvodní dopis.<sup>85</sup> Se všemi dokumenty od uchazečů je nutné zacházet jako s důvěrným materiálem. Ochrana osobních údajů je povinností každého zaměstnavatele a ukazuje na kvalitu a věrohodnost organizace. Při shromažďování dokumentů je důležité se řídit podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.<sup>86</sup>

Anketa na portálu jobs.cz zjišťovala zkušenosti respondentů s komunikací firem, do kterých zasílali své životopisy. Z celkového počtu téměř tří tisíc respondentů okolo 80% odpovídajících uvedlo, že když zašlou firmě životopis, nedostanou vůbec žádnou odpověď. Respondentům byla položena otázka dotazující se na subjektivní pocit uchazečů v případě, že jim organizace, kam zaslali životopis, neodpověděla. 36% respondentů uvedlo, že firma nepůsobí seriózně, přesto však uchazeči dále vyčkávají na odpověď. 47% dotázaných ztratí o takovou organizaci zájem a svou zkušenost zohledňuje např. při nákupu produktů dané firmy. Z této ankety vyplývá, že organizace, jež s uchazeči komunikují, jsou hodnoceny o řád výše. Zásadní je na zájem uchazečů reagovat, alespoň automaticky generovanou odpovědí.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 129.

<sup>85</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 143.

<sup>86</sup> Srov.: Matějka, M.; Vidlař P.: Vše o přijímacím pohovoru. 2. vyd. Praha 2007, s. 47.

<sup>87</sup> Srov.: Němec, Z.: Statistika v náboru odhalí top zaměstnavatele i naopak. HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 2010, č. 3, s. 26.

### 3 Výběr pracovníků

V souladu s cílem této práce se budu v následující části zaměřovat na terminologická východiska výběru pracovníků. Podrobněji se budu zabývat, jakým způsobem se třídí uchazeči a jak je důležité mít předem stanovená kritéria následného výběru. Velká část této kapitoly bude zaměřena na jednotlivé metody výběru pracovníků, jejichž využití považuji za důležité při tvorbě návrhu optimalizace systému získávání a výběru pracovníků v personální agentuře Rodych.

Personální procesy získávání a výběru pracovníků jsou úzce spojeny, jelikož jejich společným cílem je získání uchazeče, který splňuje požadavky obsazované pracovní pozice. Proces získávání pracovníků je základnou pro výběr zaměstnanců tím, že slouží jako zásoba uchazečů, z nichž si personalisté mohou vybírat. I přesto, že jsou tyto činnosti těsně semknuté, každá z nich potřebuje odlišné odborné znalosti a dovednosti.<sup>88</sup> *Na výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci, při výběru pracovníků běžně spolupracují i externí odborníci.*<sup>89</sup>

*Správný výběr pracovníků ovlivní úspěšný výkon práce jednotlivých útvarů a tým i výsledky organizace.*<sup>90</sup> Hlavním úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů uchazečů na danou pozici a rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči, jenž nejlépe splňuje stanovené požadavky na výkon a chování na daném pracovním místě. Aby byl hlavní úkol výběru pracovníků naplněn, je třeba zajistit dostatek informací, které umožňují předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném pracovním místě. Důležitou součástí těchto informací o pracovníkovi je i zjištění skutečné motivace uchazeče a jeho předpoklady k rozvoji a vzdělávání v rámci organizace. Při výběru pracovníků je důležité dostatečně informovat i druhou stranu, uchazeče, jelikož nejen organizace vybírá pracovníka, ale i pracovník si vybírá organizaci, v níž bude pracovat. Výběrový proces a jednání s uchazeči o zaměstnání je oboustranný proces, a proto by měl probíhat na partnerské úrovni.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Srov.: Fott, M.; Hook C.: Personalistika. 2. vyd. Praha 2002, s. 55.

<sup>89</sup> Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 94.

<sup>90</sup> Bělohávek, F.: Desatero manažera. 1. vyd. Brno 2003, s. 10.

<sup>91</sup> Srov.: Bělohávek, F.: Desatero manažera. 1. vyd. Brno 2003, s. 10 – 11.

### 3.1 Třídění uchazečů

Na základě uveřejnění nabídky volného pracovního místa a shromáždění dostatečného množství žádostí uchazečů, následuje proces třídění uchazečů. Na začátku tohoto procesu se nejprve každému uchazeči zašle písemné poděkování, aniž by bylo učiněno jakékoliv rozhodnutí o pozvání k pohovoru nebo odmítnutí. Pro přehlednost celého procesu třídění uchazečů je třeba vytvořit seznam uchazečů. Do seznamu se uvádějí jména uchazečů, datумы, kdy žádost došla. Pokud má organizace vytvořený vlastní standardizovaný dotazník, tak může být uchazeč požádán o jeho vyplnění. Dotazník organizaci zajišťuje, aby všichni uchazeči mohli být posuzováni na základě stejného podkladového materiálu.<sup>92</sup>

Po shromáždění materiálů od uchazečů je třeba zúžit okruh zájemců, aniž by došlo ke ztrátě kvalitního uchazeče. Zúžení okruhu zájemců se v odborné literatuře nazývá předvýběr.<sup>93</sup> Uchazeči jsou porovnáváni s klíčovými kritérii pracovního místa a jsou tříděni do skupin, jež lze rozdělit na velmi vhodné, přijatelné a nevhodné. V situaci nedostatečného počtu velmi vhodných uchazečů jsou pak někteří z přijatelných uchazečů přiřazeni ke skupině velmi vhodných. V rámci předvýběru mohou být realizovány i telefonické rozhovory s uchazeči.<sup>94</sup>

Po ukončení předvýběru se sestaví program pohovorů. Velmi vhodní, popřípadě přijatelní uchazeči jsou pozváni na pohovor. V souvislosti s tímto krokem by se měly uchazečům zaslat detailní informace o organizaci a pracovním místě.<sup>95</sup>

V závěrečném kroku je třeba znovu projít přijatelné uchazeče, kteří nebyli pozváni na pohovor a rozhodnout se, zda by nemohli být zařazeni do pracovních rezerv. Předtím než jsou někteří z uchazečů zařazeni do pracovních rezerv organizace, je třeba si od těchto uchazečů vyžádat souhlas, zda se na ně organizace v případě budoucí potřeby může obrátit v rámci obsazování podobného pracovního místa. Ostatním uchazečům, již nebyli vybráni a ani nebyli shledáni potřebnými pro obsazování podobné pracovní pozice do budoucna, je zaslán odmítavý dopis. Obsahem tohoto dopisu by mělo být

---

<sup>92</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 366.

<sup>93</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 139.

<sup>94</sup> Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 95.

<sup>95</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 367.



poděkování za zájem uchazeče a stručně je informovat o tom, proč nebyli na obsazovanou pozici vybráni.<sup>96</sup>

### 3.2 Kritéria výběru pracovníků

Klíčovým úkolem výběru pracovníků je porovnání schopností nebo dovedností uchazeče s nároky nabízené práce a posouzení jeho vhodnosti. K tomuto úkolu je nezbytné stanovit kritéria úspěšnosti práce, predikátory úspěšného výkonu a metody, které budou využity ke zjišťování úspěšnosti výkonu.<sup>97</sup> *I za optimálních podmínek, kdy jsou stanovena kritéria pracovního úspěchu, a k dispozici je komplexní soubor metodických pomůcek, je predikce vždy pouze pravděpodobnostní. Do predikce úspěšnosti totiž zasahují okolnosti, které nelze ovlivnit.*<sup>98</sup> V průběhu času se mohou proměňovat osobnostní vlastnosti pracovníka nebo jeho pracovní motivace. Ze strany organizace mohou nastat změny v nárocích na danou práci, jež mohou vzniknout například ze zavedení nové technologie, změny organizace nebo změny stylu řízení.<sup>99</sup>

*Tři druhy kritérií výběru pracovníků:*<sup>100</sup>

- a) *Celoorganizační kritéria* zahrnují vlastnosti pracovníků, jež organizace u svých pracovníků považuje za důležité a které jsou determinující pro posuzování předpokladů uchazeče, že si v podniku bude počínat úspěšně. V souvislosti s celoorganizačními kritérii se jedná především o schopnosti přijmout hodnoty organizační kultury a přispět k jejich rozvoji. Tato kritéria nemusí být v nabídce volné pracovní pozice přímo uváděna a bývají uplatňována spíše subjektivně. Doporučuje se vypracovat písemný výčet těchto kritérií, se kterým by měli být seznámeni ti, již posuzují způsobilost uchazeče.
  
- b) *Úseková kritéria* souvisejí s vlastnostmi, které by měl mít jedinec pracující v určitém podnikovém úseku. Důležité je, aby uchazeč svými odbornými

---

<sup>96</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 367.

<sup>97</sup> Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 96.

<sup>98</sup> Štikar, J.; Rymeš, M.; Riegel, K.; Voskovec, J.: Základy psychologie práce a organizace. Cit. dle: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 97.

<sup>99</sup> Srov.: tamtéž. s. 97.

<sup>100</sup> Srov.: Lewis, C.: Employee Selection. Cit. dle: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 170.

schopnostmi a osobnostními charakteristikami dobře zapadl do daného pracovního kolektivu.

- c) *Kritéria pracovního místa* odpovídají specifikaci pracovního místa. Tedy požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti a vlastnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo. Při výběru pracovníků jsou kritéria pracovního místa nejdůležitější. Na druhou stranu se spíše doporučuje vybírat pracovníka pro organizaci nebo pro pracovní kolektiv, protože se v tomto výběru může odrážet růst významu týmové práce a mezilidských vztahů na pracovišti.

Ve výběrovém procesu hraje významnou roli specifikace pracovního místa. Uchazeči by měli být oceňováni podle požadavků, jež vyplývají ze specifikace pracovního místa. Osoby pověřené výběrem pracovníků by si měly zaznamenávat, kde uchazeč splňuje požadavky pracovního místa a kde mu požadované schopnosti a dovednosti chybí.<sup>101</sup> Autorky Foot a Hook<sup>102</sup> doporučují, aby si osoby pověřené výběrem pracovníků obodovali vybraná kritéria řadou číselných stupňů, na jejímž základě lze pak jednotlivá kritéria vážit.

### 3.3 Metody výběru pracovníků

Cílem výběru pracovníků je rozpoznání a určení, který ze zaregistrovaných uchazečů, v rámci procesu získávání pracovníků, bude nejlépe odpovídat požadavkům daného pracovního místa a zároveň bude přínosem pro pracovní kolektiv i organizaci jako celek. Při výběru pracovníků se posuzují kritéria celopodniková, úseková a kritéria konkrétního pracovního místa. Aby byl splněn cíl výběru pracovníků, je třeba zvolit vhodné metody výběru.<sup>103</sup>

Rozhodnutí o tom, jaké metody budou v průběhu výběru pracovníků využívány, je determinováno prostředím organizace. Metody výběru jsou ovlivňovány na základě právního, kulturního a sociálního prostředí dané firmy. Jednotlivé metody jsou přizpůsobeny obsazovanému pracovnímu místu. Úspěšný výběrový proces vyžaduje kombinaci různých metod.

---

<sup>101</sup> Srov.: Fott, M.; Hook C.: *Personalistika*. 2. vyd. Praha 2002, s. 85.

<sup>102</sup> Srov.: tamtéž. s. 85.

<sup>103</sup> Srov.: Palán, Z.: *Lidské zdroje – Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha 2002, s. 228.

Nejčastěji využívanou metodou při výběru pracovníků je podle Kociánové pohovor.<sup>104</sup> V personální agentuře, o které pojednávám ve druhé části mé diplomové práce, je výběrový pohovor nejvyužívanější metodou výběru pracovníků. Z tohoto důvodu se budu výběrovým pohovorům podrobněji věnovat v samostatné kapitole, která následuje po výčtu ostatních vybraných metod výběru pracovníků v této kapitole.

### 3.3.1 Životopis

Životopis a dotazník jsou hlavním rozřazovacím kritériem pro následné rozhodnutí, zda-li uchazeče dále testovat a pozvat jej na osobní pohovor nebo jej odmítnout.<sup>105</sup> Životopis by měl obsahovat jednu až dvě stránky faktických údajů o profesním životě uchazeče. V životopisu je třeba uvést přehled dosavadního vzdělání, kvalifikace minulých pracovních uplatnění a pouze těch osobních informací, které se přímo týkají zaměstnání. Osoba, jež porovnává jednotlivé životopisy by se měla především zaměřit na získanou odbornost uchazeče v předchozích zaměstnáních a na to, jakým způsobem by mohly být získané zkušenosti využity na obsazovaném pracovním místě.<sup>106</sup>

Při hodnocení životopisu, lze dále například sledovat, jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele. Je vhodné se zaměřit na to, zda lze v těchto změnách vysledovat kontinuitu. Z životopisu je možné vyčíst, jestli existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání časové rezervy uchazeče. Na základě tohoto dokumentu je možné porovnání časových údajů s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích. Důležitým hodnotícím kritériem může být i délka pracovních poměrů u jednotlivých zaměstnavatelů. Dále lze vysledovat, zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovaly nebo zužovaly.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 101.

<sup>105</sup> Srov.: Stýblo, J.: Praktická personalistika. 3. vyd. Praha 1998, s. 242.

<sup>106</sup> Srov.: Stýblo, J.: Personální management. 1. vyd. Praha 1993, s. 256.

<sup>107</sup> Srov.: Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Cit. dle: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 99 - 100.

### 3.3.2 Dotazník organizace

Dotazník, jenž si organizace vytváří sama, bývá strukturován do určitých celků, které vypovídají o úsecích profesního života nebo i osobnosti uchazeče. Formulář i samotný text dotazníku si organizace volí individuálně, podle toho, jak podrobné informace potřebuje.<sup>108</sup> Dotazníky jsou využívány při předvýběru i v průběhu výběru pracovníků.<sup>109</sup> Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací při evidenci pracovníků.<sup>110</sup>

Specifickým typem dotazníku je životopisný dotazník, jenž je využívám hlavně u předvýběru nebo v případě velkého počtu uchazečů na jedno pracovní místo. Životopisný dotazník obsahuje základní informace o uchazeči, ale i otázky, jež souvisí s dosavadním průběhem profesního života. Životopisný dotazník je při své tvorbě předložen pracovníkům organizace, aby jej také vyplnili. Vzory odpovědí od kmenových úspěšných pracovníků představují pak ideální profil, podle něhož jsou uchazeči posuzováni.<sup>111</sup>

### 3.3.3 Výběrové testy

Podle Koubka<sup>112</sup> jsou testy pracovní způsobilosti využívány jako doplňková metoda výběru pracovníků. *Výběrové testy, nebo-li testy pracovní způsobilosti, se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech.*<sup>113</sup> Psychologické testy při výběru pracovníků se používají k tomu, aby umožnily lépe poznat vybrané charakteristiky jedince. Na základě tohoto poznání pak predikovat míru úspěšnosti uchazeče na obsazovaném pracovním místě. Hlavními typy těchto

---

<sup>108</sup> Srov.: Stýblo, J.: Praktická personalistika. 3. vyd. Praha 1998, s. 242.

<sup>109</sup> Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 100.

<sup>110</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 175.

<sup>111</sup> Srov.: Kasper, H.; Mayrhofer, W.: Personální management. Řízení – Organizace. Cit. dle: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 98 – 99.

<sup>112</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 175.

<sup>113</sup> Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 397.

testů jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. Testy schopností pak mohou měřit schopnosti získané nebo potenciální.<sup>114</sup>

Při používání psychologických testů je nutné vybrat takový test, jenž bude nejlépe odpovídat charakteristikám, které je třeba ověřit. Rozhodnutí o testování uchazečů by mělo vycházet ze stanovených kritérií úspěchu na daném pracovním místě. Analýzu výsledků testů s příslušným komentářem musí provádět psycholog. Po vyhodnocení testu by měl mít uchazeč možnost seznámit se s jeho výsledky, protože realizace testů by měla pomáhat při rozvoji především jemu, nejenom organizaci.<sup>115</sup>

Mezi výběrové testy patří i skupinové metody výběru pracovníků, které představují simulaci řešení nějakého praktického problému nebo hraní určité role. Mezi testy pracovní způsobilosti se řadí testy znalostí a dovedností, například odborných či jazykových. Patří sem také testy, při kterých testovaná osoba předvádí pracovní postup.<sup>116</sup> Autoři Livian a Pražská<sup>117</sup> nazývají tento typ testů profesionální zkoušky. Profesionální zkoušky mohou být používány pro všechna pracovní místa, na nichž je možné prakticky kontrolovat kompetentnost kandidáta. Příkladem může být dělník, který bude předem přezkoušen na stroji, než mu bude svěřen anebo administrativní pracovníce, která může být před přijetím přezkoušena ze psaní na stroji. Profesionální zkoušky jsou velmi účinné, ale jejich praktická příprava klade nárok na dostatek času.<sup>118</sup>

Testy se mohou stát užitečným nástrojem při výběru pracovníků, ale nesmí se přeceňovat jejich možnosti. Jsou spíše vhodným doplňkem pohovoru, jelikož jejich použití bez kombinace dalších metod bývá málo spolehlivé. Řadu testů může vyhodnocovat pouze psycholog a jiné testy jsou přístupné širší veřejnosti.<sup>119</sup>

---

<sup>114</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 397 – 399.

<sup>115</sup> Srov.: Livian, Y. F.; Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě – srovnání s Českou republikou. 1. vyd. Praha 1997, s. 89.

<sup>116</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 91.

<sup>117</sup> Srov.: Livian, Y. F.; Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě – srovnání s Českou republikou. 1. vyd. Praha 1997, s. 89.

<sup>118</sup> Srov.: tamtéž. s. 91.

<sup>119</sup> Srov.: Bělohlávek, F.: Desatero manažera. 1. vyd. Brno 2003, s. 13.

### 3.3.4 Reference

Zatímco psychologické a odborné testy zjišťují předpoklady a potenciál uchazeče, reference predikují, co uchazeč bude dělat na základě toho, jak se choval v minulém zaměstnání.<sup>120</sup> Reference jsou informace z předchozího zaměstnání získané od třetích osob. Jejich obsahem je sdělení o uchazečích, které se organizace chystá do budoucna zaměstnat.<sup>121</sup> Tyto informace mohou být získány písemně nebo ústně. Jsou to věcná sdělení o výsledcích práce uchazečů u bývalých zaměstnavatelů. Informace o osobním životě se zásadně nesdělují, pokud takováto informace nemá bezprostřední vztah k zaměstnání. Velmi rozšířenou formou předávání informací o pracovnících jsou ústní reference, jež si mezi sebou předávají personalisté jednotlivých organizací.<sup>122</sup>

Reference mohou být pomůckou pro objektivizaci pohledu na uchazeče, jsou tak dalším zdrojem informací, které mohou mít velkou vypovídající hodnotu. Reference mají svá úskalí, k nimž patří zejména možnost vědomého zkreslení skutečností těmi, jež reference podávají. Nevýhodou může být i tendence středního hodnocení, kdy osoba, která podává reference, se snaží nikomu neublížit, ale ani nikoho nevychválit.<sup>123</sup>

Reference mohou mít formu písemné žádosti, která obsahuje potvrzení dosavadního nebo minulého průběhu zaměstnání. Přesné reference, jsou-li standardizovány, mohou usnadnit rozhodovací proces při výběru nejvhodnějšího kandidáta. Podrobné informace, jež chce organizace o uchazeči z referencí získat, lze zajistit pomocí předem vytvořeného formuláře. Formulář se zašle k vyplnění předchozím zaměstnavatelům. Otázky poskytující informace o uchazečích mohou být následující:<sup>124</sup>

- ⇒ Jaká byla délka zaměstnání?
- ⇒ Jaký byl název pracovního místa?
- ⇒ Jaká práce byla vykonávána?
- ⇒ Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních dvanácti měsíců?

---

<sup>120</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 276.

<sup>121</sup> Srov.: Stýblo, J.: Personální management. 1. vyd. Praha 1993, s. 289.

<sup>122</sup> Srov.: Stýblo, J.: Praktická personalistika. 3. vyd. Praha 1998, s. 243.

<sup>123</sup> Srov.: Stýblo, J.: Personální management. 1. vyd. Praha 1993, s. 289.

<sup>124</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 374.

- ⇒ Zaměstnali byste jej znovu (pokud ne, prosím o uvedení z jakého důvodu?

### 3.3.5 Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření se stává metodou výběru v případech, kdy je podle předpisů daná povinnost tohoto vyšetření. Bez lékařského vyšetření pak uchazeč nemůže být na danou pozici přijat, i kdyby nejlépe splňoval ostatní kritéria výběru. Lékařské vyšetření je vyžadováno u prací, při kterých by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních osob nebo také v případech, kdy by daná pracovní činnost mohla zhoršit zdravotní stav pracovníka.<sup>125</sup>

### 3.4 Výběrové pohovory

Ačkoliv výzkumné studie zjistily, že pohovor je nedostatečný pro predikci budoucího pracovního výkonu, je stále nejoblíbenější a často používanou metodou výběru.<sup>126</sup> Tato fáze se vztahuje na kandidáty, kteří úspěšně prošli prvním kolem výběrového řízení. Cílem pohovoru je za využití předem stanovených kritérií, určit vítězného kandidáta nebo alespoň výrazně omezit jejich počet tak, aby následující zvolená metoda vedla ke konečnému výsledku.<sup>127</sup>

Rozhovor je klíčovou metodou výběrového řízení a lze jej rozdělit na rozhovor informativní nebo přijímací. U přijímacího pohovoru se rozhoduje mezi uchazeči, kteří se dostali do užšího kola výběrového řízení. Informativní pohovor vede pracovník personálního útvaru. Cílem tohoto pohovoru je zjistit informace o uchazeči a jeho důvody zájmu o nabízené pracovní místo. Dohodnout další postup při výběrovém řízení a v případě zjištění příznivých předpokladů požádat

---

<sup>125</sup> Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 101.

<sup>126</sup> Srov.: Fott, M.; Hook C.: Personalistika. 2. vyd. Praha 2002, s. 87.

<sup>127</sup> Srov.: Matějka, M.; Vidlař, P.: Vše o přijímacím pohovoru. 2. vyd. Praha 2007, s. 49.

uchazeče o vypracování životopisného dotazníku, profesního životopisu a o kontakt na osoby, jež mohou poskytnout reference.<sup>128</sup>

Informativní pohovor není jednostranné dotazování uchazeče, ale je to dialog a i uchazeč by měl dostat prostor k vlastním dotazům ohledně budoucí práce.<sup>129</sup>

U předběžného pohovoru je tedy třeba uchazeče informovat o podniku, předat mu propagační materiály, pokud je má firma k dispozici. Podat mu základní informace o pracovišti, kam by měl být uchazeč zařazen, a pracovních podmínkách s tím souvisejících. Důležité je i nastínění možností dalšího růstu ve firmě a informovanost o platových podmínkách.<sup>130</sup> *Po vyslechnutí uchazečů se „filtrují“ a vytřídí ti, s nimiž se provede další výběrové řízení a ti, kteří nepřipadají (z nejrůznějších důvodů) dále v úvahu.*<sup>131</sup>

#### *Zásady vedení přijímacího pohovoru*<sup>132</sup>

- a) *Příprava pohovoru* by neměla být podceňována. Je potřeba, aby před samotným pohovorem byly o uchazeči shromážděny všechny dostupné informace, jež jsou k dispozici. Je dobré si připravit otázky, kterými se doplní scházející údaje a na základě nichž lze dotvořit celkový obraz o uchazeči. Osoba, jež vede pohovor, by měla používat záznamový arch, do kterého si bude zapisovat poznatky o uchazeči. V rámci přípravy výběrového pohovoru je důležité zajistit klidné a nerušené prostředí, kde bude pohovor probíhat.
- b) *Vedení pohovoru* má na starost personalista, který sleduje nejen slovní projev uchazeče, ale i jeho projev neslovní, jako je výraz tváře, gesta a držení těla. Je třeba zodpovědět dotazy uchazeče a bližší okolnosti zaměstnání. *Při výběru je často pohovor realizován několika osobami, které budou zodpovědné za pracovní místo.*<sup>133</sup>

---

<sup>128</sup> Srov.: D'Ámbrosová, H.; Čornejová, H. a kol.: Abeceda personalisty. 3. vyd. Olomouc 2009, s. 79.

<sup>129</sup> Srov.: Bělohávek, F.: Desatero manažera. 1. vyd. Brno 2003, s. 12.

<sup>130</sup> Srov.: D'Ámbrosová, H.; Čornejová, H. a kol.: Abeceda personalisty. 3. vyd. Olomouc 2009, s. 79.

<sup>131</sup> D'Ámbrosová, H.; Čornejová, H. a kol.: Abeceda personalisty. 3. vyd. Olomouc 2009, s. 79.

<sup>132</sup> Srov.: D'Ámbrosová, H.; Čornejová, H. a kol.: Abeceda personalisty. 3. vyd. Olomouc 2009, s. 79 – 80.

<sup>133</sup> Livian, Y. F.; Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě – srovnání s Českou republikou. 1. vyd. Praha 1997, s. 88.



- c) *Ukončení pohovoru* probíhá v následujících krocích. Nejprve se poděkuje uchazeči, že se o danou pozici uchází a pak se mu sdělí, kdy bude vyrozuměn o výsledku. Po rozloučení s uchazečem je potřeba co nejdříve zpracovat do záznamového archu závěry o pohovoru. Do tohoto záznamu se uvádějí informace o tom, jaký má uchazeč zájem o práci, jak je ochoten se přizpůsobit pracovnímu prostředí, jaké jsou předpoklady jeho dalšího vývoje, jak je schopen se vyrovnat s nároky pracovního místa a popřípadě další informace, které personalista uzná za důležité pro vykonávanou funkci.

*Organizace výběrových pohovorů se odvíjí podle počtu účastníků:*<sup>134</sup>

- a) *Individuální pohovor vede* pověřený pracovník organizace a spolu s ním se pohovorů účastní jeden uchazeč. Hodnocení uchazeče při individuálním pohovoru může být spíše subjektivní, ale umožňuje vytvořit otevřenější atmosféru. Tento pohovor se doporučuje použít při obsazování pracovního místa, na které nejsou kladeny vysoké kvalifikační požadavky.
- b) *Pohovor před komisí* je nejčastěji tvořen třemi až čtyřmi hodnotiteli, kteří jsou obeznámeni s požadavky pracovního místa. Členové komise mají předem dohodnuté role při pohovoru. Jejich složení se doporučuje následující: bezprostřední nadřízený daného pracovního místa, personalista a psycholog. V komisi může být i vyšší nadřízený nebo například současný držitel obsazovaného pracovního místa. Pohovor před komisí je komplexnější a objektivnější v posuzování uchazeče oproti individuálnímu pohovoru. Jeho realizace se doporučuje především při obsazování náročnějších pracovních míst.
- c) *Postupný pohovor* se skládá z několika individuálních pohovorů s různými hodnotiteli. Pro uchazeče je tento typ pohovoru časově náročný a s narůstajícím počtem výběrových kol se snižuje spontaneita uchazečových odpovědí.

---

<sup>134</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 179 – 180.

- d) *Skupinový pohovor* na jedné straně zahrnuje skupinu uchazečů a na druhé straně jednoho nebo více posuzovatelů. Využívá se především pro posouzení chování uchazeče ve skupině. Skupinový pohovor je náročný na přípravu, schopnosti a pozornost hodnotitele. Lépe umožňuje posouzení osobnosti uchazeče, ale nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich.

Průběh výběrového pohovoru ovlivňuje míra jeho strukturovanosti. Nestrukturovaný pohovor umožňuje zjistit o uchazeči zajímavé informace a lépe posoudit jeho osobnost, ale nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů navzájem. Posuzovatel si nepřipravuje témata a otázky i časový rozvrh není přesně stanoven. Pokud jsou stanoveny cíle pohovoru, tak pouze rámcově. Forma nestrukturovaného pohovoru není příliš validní ani spolehlivá. Oproti tomu strukturovaný pohovor je předem připravený a umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů. Účelem polostrukturovaného pohovoru je pak propojením výhod předchozích dvou typů pohovorů. První část může být strukturovaná a posléze přejít ve volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas.<sup>135</sup>

*Po skončení rozhovorů a jejich registraci a vyhodnocení, lze doporučit oddálení rozhodnutí nejlépe na další den.*<sup>136</sup> Závěrečné vyhodnocení z pohovorů probíhá na základě posouzení jednotlivých uchazečů, pomocí porovnávání předem stanovených kritérií. Vzájemně by se tedy měla porovnat jednotlivá hodnocení všech uchazečů. Z tohoto hodnocení a porovnání kritérií, lze rozhodnout o nejhodnějším uchazeči na obsazované pracovní místo.<sup>137</sup> Pokud jsou při výběru pracovníků využity ještě další metody výběru (například ověřování referencí, psychologické testy), pak je nutné jejich výsledky zahrnout do procesu konečného rozhodování o nejhodnějším kandidátovi.<sup>138</sup>

---

<sup>135</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 180 – 181.

<sup>136</sup> Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 275.

<sup>137</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 394.

<sup>138</sup> Srov.: Urban, J.: Řízení lidí v organizaci - personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003, s. 49.

## 4 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je závěrečnou kapitolou první části práce. Tuto kapitolu do své práce zařazuji, jelikož v personální agentuře Rodych, které se budu věnovat v následující části, jsou personální činnosti získávání, výběr a následné přijímání pracovníků úzce propojené.

*Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.<sup>139</sup> Přijímání pracovníků lze podle Koubka<sup>140</sup> rozdělit na širší a užší pojetí. Užší pojetí obsahuje procedury související s nástupem nového pracovníka do pracovního poměru. V širším pojetí je přijímání pracovníka chápáno stejně jako v předchozím pojetí a je navíc doplněno o procedury, které zahrnují přechod kmenového pracovníka v rámci organizace na jinou pozici.<sup>141</sup>*

Stěžejní náležitostí při přijímání nových pracovníků je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. V případě přechodu pracovníka v rámci organizace na jiné pracovní místo se vypracovává nová smlouva, nebo je k pracovní smlouvě přiložen dodatek, který definuje změny v pracovní smlouvě. Před podepsáním smlouvy či dodatku by měl pracovník personálního útvaru seznámit přijímaného pracovníka s právy a povinnostmi, jež vyplývají z pracovního poměru v organizaci a z povahy práce na daném pracovním místě. Přijímanému pracovníkovi by měly být zodpovězeny i případné dotazy související s jeho vstupem do organizace.<sup>142</sup>

Armstrong<sup>143</sup> doporučuje, aby si organizace vytvořila příručku (informační balíček), kterou by měl obdržet každý nově přijímaný pracovník. Příručka by měla obsahovat veškeré informace, které by měl pracovník v souvislosti s jeho pracovním poměrem v organizaci znát. Měla by tak novému pracovníkovi napomoci se lépe v novém firemním prostředí zorientovat.<sup>144</sup>

---

<sup>139</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 189.

<sup>140</sup> Srov.: tamtéž. s. 189.

<sup>141</sup> Srov.: tamtéž. s. 189.

<sup>142</sup> Srov.: tamtéž. s. 189 – 190.

<sup>143</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 408.

<sup>144</sup> Srov.: tamtéž. s. 408.

Tabulka 3. Příručka pro nově přijatého pracovníka.<sup>145</sup>

Obsah příručky:	
⇒	stručná charakteristika podniku
⇒	pracovní podmínky
⇒	odměňování
⇒	pracovní neschopnost (její hlášení)
⇒	udělování volna
⇒	podniková pravidla
⇒	postupy při stížnostech
⇒	postup při povyšování pracovníků
⇒	možnosti vzdělávání
⇒	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
⇒	možnost stravování
⇒	pravidla pro telefonování a korespondenci
⇒	pravidla pro používání elektronické pošty

Uvádění pracovníků do organizace by nemělo spoléhat jen na výše zmíněnou příručku. Pracovník personálního útvaru by měl osobně probrat informace, které příručka pro nově přijatého pracovníka obsahuje. Poté by měl pracovník personálního útvaru doprovodit nového nebo přeřazeného pracovníka na místo výkonu jeho práce, kde bude představen svému přímému nadřízenému. Ten by měl pracovníkovi poskytnout detailní informace o daném pracovišti a pracovním místě. Nadřízený pracovník by měl dále nového pracovníka představit ostatním spolupracovníkům. Pokud je potřeba nového pracovníka zaškolit, je mu přidělen školitel (zkušený pracovník).<sup>146</sup>

Na závěr, bezprostřední nadřízený by měl pracovníkovi poskytnout i informace o sociálně hygienických podmínkách práce. Například sdělit mu: kde jsou šatny, umývárny, možnost občerstvení apod. Poté je pracovník zařazen na své místo výkonu práce, kde mu je přiděleno zařízení potřebné pro výkon práce. Posledním krokem při přijímání pracovníka je přidělení prvních pracovních úkolů.<sup>147</sup>

<sup>145</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 408.

<sup>146</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 408 – 409.

<sup>147</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 191.

## 5 Personální agentura Rodych s.r.o.

V souladu s cílem mé práce přecházím od terminologického ukotvení k popisu a analýze současných procesů získávání, výběru a následného přijímání pracovníků v personální agentuře Rodych (dále jen PA Rodych). Než se zaměřím na tyto jednotlivé procesy, charakterizuji PA Rodych včetně služeb, které poskytuje svým klientům (firmám) a uchazečům o zaměstnání.

PA Rodych se specializuje na strojírenský průmysl. Byla založena 3. 7. 2000 Janem Chudým st. Kořeny firmy však sahají až do roku 1996, kdy se Jan Chudý st. rozhodl odejít ze svého zaměstnání, kde zastával funkci hlavního personalisty ve strojírenské firmě. Jan Chudý st. se začal věnovat podnikatelské činnosti. Jeho hlavním předmětem podnikání bylo vyhledávání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází a následně se jeho hlavní podnikatelskou aktivitou stalo zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro klienta. V roce 2005 přenechal Jan Chudý st. svou firmu svým dvěma synům Janu Chudému ml. (výkonný ředitel) a Martinovi Chudému (obchodní ředitel).<sup>148</sup>

Sídlo firmy se nachází v Uničově, pobočka je v centru Olomouce. Nosnou aktivitou společnosti je zapůjčování pracovníků pro práci v tuzemských i zahraničních podnicích. Specializací firmy je vyhledávání a výběr zaměstnanců na dělnické, administrativní a manažerské pozice, a to převážně ve strojírenských oblastech. Svou činnost agentura provozuje na základě povolení Ministerstva práce a sociálních věcí jako právnická osoba.<sup>149</sup> K 2. 1. 2011 má personální agentura 150 zaměstnanců. V průběhu následujících třech měsíců by se měl dle firemních plánů tento stav navýšit o 30 nových zaměstnanců.<sup>150</sup>

Základním posláním firmy je pomáhat klientům při vyhledávání kvalifikovaných a morálních pracovníků. Důležitou pozici zaujímá personální oddělení, které se stará o současné zaměstnance, ale i o výběr nových pracovníků, jež následně rozmisťuje do příslušných podniků. Vedle personálního oddělení je velmi

---

<sup>148</sup> Srov.: Rodych - Interní časopis Personalista.

<sup>149</sup> Srov.: Volně upraveno podle webových stránek firmy Rodych. Dostupné na: [www.rodych.cz](http://www.rodych.cz) – 13.2.2011.

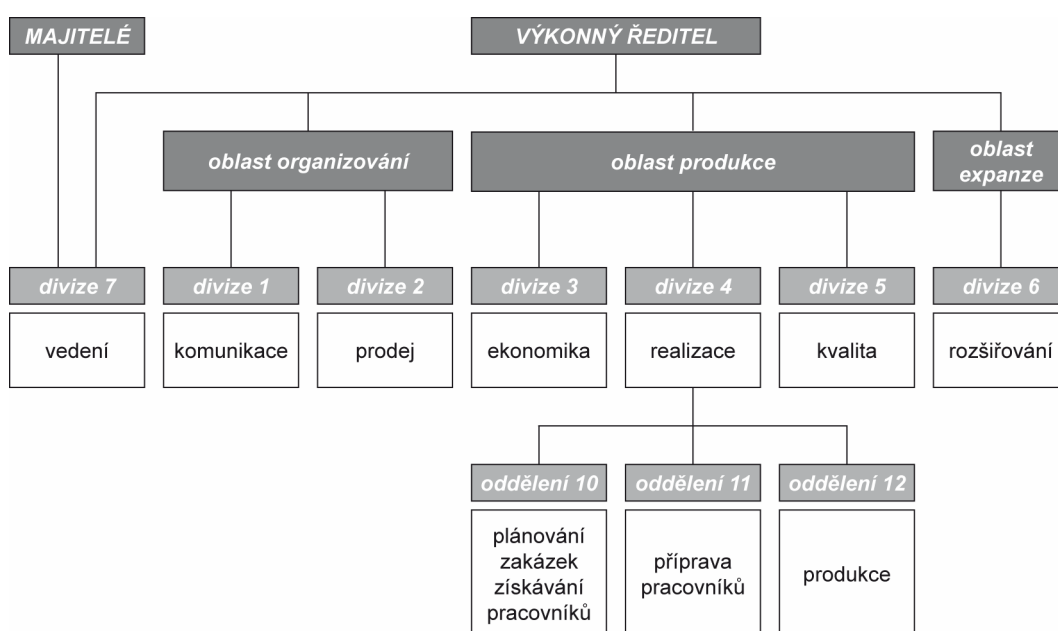
<sup>150</sup> Srov.: Rodych – Žádost o vystavení A1 pro pracovníky vysílané do zahraničí.

významné i obchodní oddělení, jež má na starosti získávání nových zákazníků (firem), kteří se poptávají po pracovní síle.<sup>151</sup>

## 5.1 Organizační struktura a personální oddělení

Organizační struktura je rozdělena podle oblastí, které spadají pod výkonného ředitele. Výkonný ředitel je současně jeden ze spolumajitelů firmy. Dalšími spolumajiteli je obchodní ředitel a personalista. V níže uvedeném schématu je naznačeno, že pod výkonného ředitele spadá oblast organizování, oblast produkce a oblast expanze. Oblast organizování spadá pod obchodního ředitele, oblast produkce a expanze pak pod výkonného ředitele. Další úrovní organizační struktury jsou divize, přičemž divizi 4 (realizace) má na starost personalista.<sup>152</sup>

Schéma 1. Organizační struktura



Divize realizace se v denní praxi v PA Rodych nazývá personální oddělení, které zahrnuje jednotlivá oddělení 10, 11, 12. Personální oddělení má tři pracovníky: personalistu, personální asistentku a bezpečnostního technika, který zabezpečuje vstupní školení zaměstnanců. Mezi činnosti personalisty patří

<sup>151</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

<sup>152</sup> Srov.: Rodych - Umístění pozic v organizační struktuře.

především plánování zakázek, získávání, výběr a příprava pracovníků do pracovního procesu. Kromě těchto činností má personalista na starost rozmisťování pracovníků, péči o stávající pracovníky, ukončování pracovního poměru, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a vzdělávání pracovníků. Těmto činnostem poskytuje administrativní podporu personální asistentka.<sup>153</sup>

## 5.2 Služby, které poskytuje agentura klientům

PA Rodych nabízí svým klientům kvalifikované zaměstnance. Specializuje se především na strojírenské profese. Zajišťuje pro firmy odborné pracovníky s víceletou praxí a předepsaným osvědčením pro jakoukoliv výrobu. Klientská firma nemá starosti s délkou zaměstnávání těchto zaměstnanců, odpadají jí starosti s administrativou a organizací vyhledávání zaměstnanců a jejich následujícího výběru. Firma, která si od PA Rodych propůjčuje zaměstnance, nemusí řešit zaškolování těchto zaměstnanců, pokud se nejedná o specifická školení, jež klientská organizace požaduje.<sup>154</sup>

PA Rodych při své práci používá postupy založené na práci s vlastní personální databází kandidátů, ale i ostatních metod získávání specializovaných odborníků. Všichni uchazeči zaregistrovaní ve firemní databázi absolvovali pohovor s personalistou. Agentura při svém jednání s uchazeči nesděljuje, pro které klienty pracuje, jestliže k tomu klient nedá výslovný souhlas.<sup>155</sup>

Veškerá péče o pracovníky je záležitostí PA Rodych. Zaměstnanec je před nástupem na pracoviště proškolen, vybaven ochrannými pomůckami a pracovním oděvem. Dále je pracovníkovi hrazeno ubytování, pokud se práce nenachází v místě bydliště. Na základě pracovní-právního vztahu mezi agenturou a zaměstnancem odpadá klientské firmě hrazení zdravotního,

---

<sup>153</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

<sup>154</sup> Srov.: Volně upraveno podle webových stránek personální agentury Rodych. Dostupné na: [www.rodych.cz](http://www.rodych.cz) – 11. 12.2011.

<sup>155</sup> Srov.: Rodych - Interní časopis Personalista.

sociálního pojištění a další povinnosti, jež vyplývají z pracovně-právního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.<sup>156</sup>

Služba zapůjčování zaměstnanců může být využívána vždy, když vznikne potřeba pružné pracovní síly. Může jít o sezónní práce, práce v době dovolených, nárůstu výroby nebo řešení nemocnosti zaměstnanců klientské firmy. Službu lze využívat i na dlouhodobé bázi při nutnosti navýšení potřeby pracovních sil. Minimální doba zapůjčení vybraného pracovníka činí tři měsíce. Firma si může na jeden pracovní den zapůjčit vybraného pracovníka na zkoušku. V případě nespokojenosti s pracovníkem pak veškeré vzniklé náklady hradí PA Rodych. Doba dodání požadovaných pracovníků záleží na vybrané profesi.<sup>157</sup>

PA Rodych je zaměřena na outsourcing personální práce. Mezi hlavní personální činnosti, jež agentura Rodych poskytuje svým klientům, patří například: komplexní zpracování a vedení personální i mzdové agendy dočasně přidělených pracovních sil, možnost flexibilního udržování stavu pracovníků v závislosti na potřebách klientské firmy, získání prověřeného pracovníka v požadované profesi.<sup>158</sup>

Těmto firmám se náklady za zapůjčené pracovníky nepromítají do mzdových nákladů, ale účtují se jako poskytnutá služba. Náklady na vyhledání a výběr pracovníků. V případě nevyhovujícího zapůjčeného pracovníka je poskytována personální agenturou okamžitá náhrada. Jestliže je firma se zapůjčeným pracovníkem spokojená, lze na základě dohody s agenturou tohoto pracovníka převést do zaměstnaneckého poměru.<sup>159</sup>

### **5.3 Služby, které poskytuje agentura uchazečům o zaměstnání**

PA Rodych poskytuje uchazečům zprostředkování zaměstnání u jiného zaměstnavatele na základě pokynu o dočasném přidělení. Jelikož agentura nemůže zaměstnat všechny uchazeče, kteří se přihlásí do výběrového řízení,

---

<sup>156</sup> Srov.: Volně upraveno podle webových stránek personální agentury Rodych. Dostupné na: [www.rodych.cz](http://www.rodych.cz) – 11. 12.2011.

<sup>157</sup> Srov.: PA Rodych - Interní časopis Personalista, 2008.

<sup>158</sup> Srov.: tamtéž.

<sup>159</sup> Srov.: tamtéž.



těmto uchazečům poskytuje alespoň poradenskou a informační službu.<sup>160</sup> Zaměřuje se především na posouzení osobnostních předpokladů a odborných schopností a dovedností. Uchazeči o zaměstnání může PA Rodych doporučit jiného zaměstnavatele nebo vhodnou volbu přípravy na budoucí povolání.<sup>161</sup>

*Pro uchazeče, kteří se stanou agenturními zaměstnanci, nabízí PA Rodych tyto zaměstnanecké výhody:<sup>162</sup>*

- ⇒ Individuální přístup a pomoc při řešení osobních problémů.
- ⇒ Právní poradna i soukromých problémů.
- ⇒ Odměny stávajícím zaměstnancům za každého nového zaměstnance, kterého přivedou.
- ⇒ Profesní vzdělávání, zvyšování kvalifikace.
- ⇒ Práci po celé České republice.
- ⇒ Práci v zahraničí (Německo, Švýcarsko, Holandsko, Francie).
- ⇒ Individuální motivační plán, plánování kariéry.

---

<sup>160</sup> Srov.: Volně upraveno podle webových stránek personální agentury Rodych. Dostupné na: [www.rodych.cz](http://www.rodych.cz) – 11. 12.2011.

<sup>161</sup> Srov.: PA Rodych - Interní časopis Personalista, 2008.

<sup>162</sup> Srov.: PA Rodych - Interní časopis Personalista, 2008.

## 6 Získávání agenturních zaměstnanců

V souladu s cílem mé práce se v následujících kapitolách budu věnovat metodám, jakými PA Rodych získává své uchazeče. PA Rodych používá několik ověřených metod získávání pracovníků. Inzerce a vyhledávání uchazečů v personální databázi jsou dvě nejčastěji využívané metody, proto každé věnuji samostatnou podkapitolu. Předtím, než se budu věnovat jednotlivým metodám, v následujícím textu popíšu, jaké podmínky a činnosti předcházejí zvolení vhodné metody získávání pracovníků.

### 6.1 Specifické podmínky získávání pracovníků

Podmínky získávání pracovníků jsou důležitými kritérii pro volbu metod získávání pracovníků. Tyto podmínky Koubek<sup>163</sup> kategorizuje na vnitřní a vnější. Předchozí rozdělení bude v následující části textu aplikováno na PA Rodych. Vnitřní podmínky podle terminologického ukotvení souvisí s konkrétním pracovním místem. Důležitou roli hrají následující podmínky: povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, kvalifikační požadavky, požadavky na pracovníka, pracovní doba, místo výkonu práce, odměna a pracovní prostředí.

Vnitřní podmínky působí především na individuální rozhodnutí potenciálních uchazečů a organizace je může do jisté míry ovlivnit. V případě PA Rodych jsou tyto vnitřní podmínky spíše neovlivnitelné, protože jsou dány klientskou firmou. PA Rodych může mít následně vliv na místo výkonu práce. V denní praxi se stává, že PA Rodych současně nabízí podobné volné pozice ve více organizacích. Pokud uchazeč splňuje požadavky na pracovní místo, je umístěn na pracoviště, které si sám zvolí.<sup>164</sup>

Vnitřní podmínky související s organizací zahrnují jak PA Rodych, tak klientskou firmu. V tomto případě se kloubí podmínky dvou organizací: význam organizací, jejich prestiž, pověst, úroveň a spravedlnost odměňování, mezilidské vztahy

---

<sup>163</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 128 – 129.

<sup>164</sup> Srov.: Rodych - S16/2006 Přijímání nových zaměstnanců.

a sociální klima. S dosavadní praxí mohou říct, že někteří uchazeči mají vůči personálním agenturám nedůvěru, jelikož mají negativní zkušenost z minulosti. Uchazečovo rozhodnutí může vycházet z vnitřních podmínek personální agentury i klientské firmy. Tyto organizační podmínky mohou do jisté míry ovlivňovat obě firmy. Na rozdíl od toho vnější podmínky jsou oběmi firmami neovlivnitelné.

## 6.2 Zadání zakázky

V kapitole 3.3 jsem uvedla, že existují dvě hlavní kategorie sil, které se specializují na vyhledávání a získávání pracovníků. Vlastní síly organizace představují osoby, jejichž úkolem je získávání pracovníků, přičemž jsou zároveň kmenoví zaměstnanci firmy. Druhou kategorií jsou najaté síly. *Najaté síly pracující ve prospěch firmy, která chce obsadit volnou funkci.*<sup>165</sup> Příkladem najaté síly je PA Rodych.

V případě, že vzejde poptávka po pracovníkovi od klientské firmy, PA obstará veškeré činnosti, od zadání zakázky, až po obsazení konkrétního pracovního místa. Pokud PA Rodych získá novou zakázku ve formě dodání požadovaných pracovníků, pak následuje konzultace PA Rodych s klientskou firmou. Zpravidla se tohoto kroku ujímá jeden z jednatelů PA Rodych. Cílem této schůzky je získání popisu a specifikace pracovního místa a ujasnění si požadavků na pracovníka/y. Součástí je i seznámení se s charakteristikou výroby firmy, které pracovníky poptává.<sup>166</sup>

Jakmile jsou prodiskutovány jednotlivé požadavky na pracovní pozici, je třeba upřesnit, jakou formou bude probíhat nástup pracovníků. Na základě této informativní schůzky vyplní jednatel PA Rodych formulář s názvem Charakteristika požadavků klienta,<sup>167</sup> který je dále předám personalistovi agentury. V tomto dokumentu jsou definovány požadavky na pracovníka a ostatní údaje související se zakázkou. Na základě získání těchto informací jsou vyhledávání vhodní kandidáti.<sup>168</sup>

---

<sup>165</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 89.

<sup>166</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

<sup>167</sup> viz příloha: č. 3

<sup>168</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

### 6.3 Metody získávání pracovníků

Volba vhodné metody se odvíjí od pracovního místa a z něj plynoucích požadavků na pracovníka. Dále je volba metod ovlivněna situací na trhu práce, časovým intervalem, za který je potřeba dané místo obsadit a finančními prostředky, jež firma na získávání pracovníků může vynaložit. Volba metod závisí také na rozhodnutí, zda se budou pracovníci získávat z vnějších či vnitřních zdrojů.<sup>169</sup>

Někteří zaměstnanci PA Rodych chtějí z osobních nebo jiných důvodů změnit firmu, do které byli zapůjčeni, ale mají zájem dále pracovat u PA Rodych. V těchto případech je možné pracovníka z vnitřních zdrojů přearodit na jiné pracoviště. V případě, že se pracovník osvědčí, může být vyslán i do zahraničí a do klientské firmy je za něj zaslána náhrada. Některé zakázky jsou na dobu určitou, a proto jsou zaměstnanci PA Rodych po uplynutí stanované doby rozmístěni do jiných klientských firem.<sup>170</sup>

Velmi často jsou v PA Rodych zaměstnanci získáváni na doporučení stávajících kmenových zaměstnanců. Jindy se stává, že se bývalí zaměstnanci znovu uchází o práci pro agenturu. V některých případech si klientské firmy samy vyžádají konkrétního pracovníka PA Rodych. Pokud tento pracovník není již kmenovým zaměstnancem, pak je telefonicky kontaktován, popřípadě je mu zaslán dopis s nabídkou zaměstnání.<sup>171</sup>

Méně vyhledávanou metodou při výběru pracovníků je spolupráce s úřadem práce. Pracovníci úřadu práce předávají svým klientům (potencionálním uchazečům) kontakt na PA Rodych. Hroník<sup>172</sup> uvádí, že mnoho firem nevyužívá služeb úřadu práce, jelikož dříve získaly špatnou zkušenost s nabízenými uchazeči.

Ze své dosavadní praxe mohu výše zmíněné tvrzení z terminologického ukotvení potvrdit.<sup>173</sup> Do personální agentury, ve které pracuji, dochází i takoví „uchazeči“,

---

<sup>169</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 135.

<sup>170</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovní pozice personalisty.

<sup>171</sup> Srov.: tamtéž.

<sup>172</sup> Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno 1999, s. 108.

<sup>173</sup> Srov.: podrobněji kapitola 2.5.1 této práce.

jež nezajímá, jaké pracovní pozice firma aktuálně obsazuje. Jejich hlavním zájmem je získat do příslušného formuláře z úřadu práce potvrzení, že se o volná pracovní místa v PA Rodych ucházeli a nebyli vhodnými kandidáty.

Opačným příkladem mohou být uchazeči, kteří jsou registrovaní na úřadu práce, o práci se seriózně uchází, nemají ovšem na nabízenou pracovní pozici dostatečnou kvalifikaci. Pro uchazeče, který má zájem si kvalifikaci zvýšit, aby mohl být následně přijat do pracovního poměru v PA Rodych, vystavuje personalista uchazeči potvrzení pro úřad práce. Obsahem tohoto potvrzení je zavázání se PA Rodych, že zaměstná danou osobu registrovanou na úřadu práce po zvýšení kvalifikace. Uchazeči je pak umožněno si prostřednictvím úřadu práce zvýšit svou kvalifikaci, popřípadě mu je bezplatně umožněna rekvalifikace.<sup>174</sup>

V posledním půl roce začala PA Rodych spolupracovat s organizací EURES (Evropské služby zaměstnanosti).<sup>175</sup> EURES je poradenský systém pod záštitou Evropské unie, který slouží jako evropský úřad práce. Celý systém je založen na databázi volných pracovních míst. Základním úkolem sítě EURES je poskytovat služby užitečné pracovníkům, zájemcům o práci i zaměstnavatelům.<sup>176</sup>

Personalista využívá možnosti informovat se u poradců tohoto systému. Na jejich webových stránkách využívá informačních příruček pro cizince, kteří se u PA Rodych ucházejí o zaměstnání. Informační příručka je k dispozici v jazycích všech členských států Evropské unie. Jestliže se hlásí vhodný uchazeč na obsazované pracovní místo a je cizinec, tak je mu příručka předána na informativním pohovoru společně s propagačními materiály PA Rodych. V současné době se PA Rodych registrovala do systému EURES, kde jsou uloženy profesní životopisy zahraničních pracovníků. Tato metoda získávání pracovníků není ještě prověřená narozdíl od následující metody.<sup>177</sup>

---

<sup>174</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovní pozice personalisty.

<sup>175</sup> Srov.: Rodych – Metodická příručka vysílání pracovníků do zahraničí.

<sup>176</sup> Srov.: Palán, Z.: Lidské zdroje – Výkladový slovník. 1. vyd. Praha 2002, s. 58.

<sup>177</sup> Srov.: Rodych – Metodická příručka vysílání pracovníků do zahraničí.

### 6.3.1 Inzerce

Na základě obdržení písemného požadavku na nové pracovníky nebo vyplnění formuláře Charakteristika požadavků klienta, personální asistentka zadává inzerci. Před zveřejněním nového inzerátu je třeba nejprve projít firemní personální databázi. Pokud v databázi nejsou vhodné kandidáti nebo jich je nedostatek, je třeba připravit text inzerátu, vybrat novinové tituly nebo webové stránky, kde bude inzerát uveřejněn, stanovit data vydání, počet uveřejnění a vypočítat náklady na plánovanou inzerci. Na základě těchto kroků personální asistentka připraví návrh plánované inzerce, který předloží jednateli společnosti ke schválení.<sup>178</sup> Návrh i s finanční částkou inzerce se vypisuje do formuláře Požadavek na finance.<sup>179</sup> Po schválení návrhu, je provedena objednávka. Po vydání inzerátu se sleduje četnost odezvy. Inzerce běží souběžně ve více periodikách, a proto se všechny aktivní inzerce sledují ve formuláři Monitoring inzerce.<sup>180</sup>

V současnosti se v PA Rodych zadávají inzeráty na webové stránky agentury. Na těchto webových stránkách se zobrazuje veškerá nabídka volných pracovních pozic, které jsou agenturou obsazovány. Inzerce se zadává i na vybrané webové stránky, jež se specializují na inzerci pracovních nabídek. Další metodou získávání pracovníků je tištěná inzerce, především ve specializovaných inzertních periodikách. Inzertní periodika médií, se kterými agentura spolupracuje, uveřejňují kopie tištěné inzerce i na svých webových stránkách.<sup>181</sup>

### 6.3.2 Vyhledávání uchazečů ve firemní databázi

PA Rodych používá k vedení personální databáze aplikaci Kompas. Její součástí je dílčí databáze uchazečů o zaměstnání. Předtím než se budu věnovat procesu, jakým probíhá vyhledávání registrovaných uchazečů v personální databázi, popíši postup, kterým samotná registrace probíhá. Registrace uchazeče se realizuje na základě osobního pohovoru s personalistou, popřípadě personální asistentkou. Uchazeč může být do databáze zaregistrován i na základě

---

<sup>178</sup> Srov.: PA Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

<sup>179</sup> viz příloha č. 4

<sup>180</sup> viz příloha č. 5

<sup>181</sup> Srov.: PA Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

telefonického pohovoru. Pokud je uchazeč vhodným kandidátem nejen v současnosti, ale i do budoucna, zapisuje se do databáze na základě alespoň jednoho z následujících dokumentů: vlastní životopis, profesní životopis PA Rodych, dotazník při nástupu do zaměstnání anebo dotazník, který uchazeč vyplnil na webových stránkách agentury. V případě, že má uchazeč nějaké osvědčení o kvalifikaci, je zažádán, aby společně s životopisem doložil i kopii daného osvědčení.<sup>182</sup>

PA Rodych při vyhledávání uchazečů používá vlastní personální databázi kandidátů. Databáze má spoustu aplikací, na jejichž základě se dají vyhledat uchazeči podle následujících kritérií: profese, odborná kvalifikace, jazykové znalosti, délka praxe a informace o tom, zda je uchazeč vhodným pracovníkem pro zahraničí.<sup>183</sup>

Pokud PA Rodych hledá například svářeče, který bude mít alespoň tři roky praxe, svářečské oprávnění a bude umět německy, navolí tato kritéria jako filtr. Databáze vygeneruje žádoucí pracovníky, kteří splňují předem nadefinovaná kritéria. Vybraní uchazeči jsou následně telefonicky obvoláni a pozváni na osobní pohovor, pokud ho již v minulosti neabsolvovali. Pokud ano, jsou o tomto pohovoru vedeny záznamy, které má personalista k dispozici jako podklad pro konečný výběr nejvhodnějšího pracovníka.<sup>184</sup>

## 6.4 Komunikace s uchazeči o zaměstnání

PA Rodych s uchazeči o zaměstnání komunikuje na základě osobního kontaktu, telefonicky, prostřednictvím e-mailu nebo poštou. Pro účely získávání pracovníků je zřízena bezplatná linka, kterou mohou uchazeči o zaměstnání v PA Rodych využívat ve stanovených hodinách.<sup>185</sup>

Uchazeči, kteří nesplňují požadavky obsazovaných pracovních pozic, jsou vyrozuměni e-mailem. Text e-mailu obsahuje poděkování za projevený zájem pracovat u PA Rodych. Jeho součástí je i odůvodnění, proč daný uchazeč nebyl

---

<sup>182</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

<sup>183</sup> viz příloha č. 6

<sup>184</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovní pozice personalisty.

<sup>185</sup> Srov.: Rodych - Interní časopis Personalista.

zařazen do dalších kol výběrového řízení. V případě, že o práci projeví zájem kandidát, pro kterého PA Rodych nemá vhodné volné pracovní místo, je na posouzení personalisty nebo personální asistentky, zda uchazeče zaregistruje do personální databáze. Profil tohoto uchazeče by mohl odpovídat budoucím požadavkům na pracovníky.<sup>186</sup>

Běžnou praxí je, že ještě před podepsáním smlouvy mezi PA Rodych a klientskou organizací, agentury ví, kolik pracovníků bude klientovi poskytovat a v jakém termínu tito pracovníci nastoupí. I když není cíleně vydaná inzerce na konkrétní pracovní pozici, uchazeči se průběžně zajímají o volná pracovní místa v PA Rodych. Například na základě doporučení z úřadu práce, prostřednictvím svých známých nebo díky reklamě na internetu. Tito uchazeči jsou pak pozváni na informativní pohovor. Informativní pohovor může probíhat i telefonickou formou, často s využitím programu skype (program, který umožňuje volání zdarma po internetu).

Na konci jakékoliv formy informativního pohovoru je domluven další způsob komunikace mezi PA Rodych a uchazečem. Na základě výše zmíněných pohovorů je pak uchazeč zaregistrován do firemní databáze. Informace o další komunikaci s uchazeče předá personalista své personální asistentce, která zaznamená tyto informace do databáze uchazečů. Personální asistentka sleduje jednotlivé termíny, kdy má dojít k dalšímu pohovoru nebo telefonickému spojení. Součástí této databáze je i zápis o tom, zda uchazeč přišel nebo zavolal na dohodnutý termín.<sup>187</sup>

---

<sup>186</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

<sup>187</sup> Srov.: tamtéž.



## 7 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků zajišťuje personalista. Podklady, na základě kterých se provádí rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči, mu zpracovává personální asistentka. Požadavky, podle kterých jsou uchazeči vybíráni, si stanovuje klientská firma poptávající se po pracovnících. Jelikož se v některých případech jedná o zapůjčení pracovníků na kratší časové období (například půl roku), PA Rodych k těmto klientským požadavkům na pracovníky přidává i své doplňující požadavky. Tyto požadavky se odvíjejí především od podobných pracovních pozic klientských firem, kam by mohl být pracovník následně přeřazen. Profil hledaného pracovníka bývá takto rozšířen, protože se uchazeč stane kmenovým pracovníkem PA Rodych a po ukončení zakázky v jedné firmě je třeba, aby byl pracovník uplatnitelný i u jiné klientské firmy.<sup>188</sup>

### 7.1 Dokumentace související s výběrem pracovníků

V následující kapitole se zaměřuji na jednotlivé dokumenty a formuláře, které dávají celému procesu přijímání pracovníků administrativní zázemí. Dokumenty a vyplněné formuláře slouží jako podklad při konečném rozhodnutí o přijetí daného pracovníka do pracovního poměru v PA Rodych.<sup>189</sup>

- ⇒ *Karta uchazeče:*<sup>190</sup> s touto kartou pracuje personalista, který má na starosti kontakt s uchazeči o zaměstnání. Ihned po prvním kontaktu s kandidátem o zaměstnání personalista vytvoří uchazeči tuto kartu, kam se zaznamenává veškerá komunikace s tímto uchazečem po celou dobu výběrového řízení. Vedle záznamů o komunikaci s uchazečem se sleduje, zda uchazeč zaslal na firmu potřebné dokumenty spojené s výběrovým řízením.
- ⇒ *Profesní životopis:*<sup>191</sup> každý uchazeč po osobním pohovoru s personalistou vyplní formulář Profesní životopis (ČR). Většina uchazečů

---

<sup>188</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovní pozice personalisty.

<sup>189</sup> Srov.: tamtéž.

<sup>190</sup> viz příloha č. 7

<sup>191</sup> viz příloha č. 8

zašle životopis napřed elektronicky nebo poštou, ale v některých případech v těchto životopisech chybí důležité údaje, a proto se uchazečům předkládá tento formulář, kde je přesně definované, jaké údaje od uchazeče agentura potřebuje.

- ⇒ *Profesní životopis zahraničí:*<sup>192</sup> pokud je uchazeč vhodným kandidátem pro zahraniční zakázky, na základě Profesního životopisu (ČR), sám personalista vyplní tento formulář, který se následně posílá externí překladatelce. Tohoto formuláře se využívá především pro přehlednost, aby zahraniční klient měl od každého uchazeče stejný životopis.
- ⇒ *Záznamový arch při pohovoru:*<sup>193</sup> tento arch používá personalista při samotných pohovorech s uchazeči. Může si do něj přímo zapisovat poznámky. Formulář tak slouží jako osnova samotného pohovoru a současně jako záznamový arch získaných informací od uchazečů o zaměstnání.
- ⇒ *Dotazník při nástupu do zaměstnání:*<sup>194</sup> v případě, že se personalista rozhodne uchazeče o zaměstnání přijmout do pracovního poměru, nastávajícímu pracovníkovi předloží k vyplnění Dotazník při nástupu do zaměstnání, podle kterého pak následně vytvoří pracovní smlouvu. Formulář obsahuje podobné údaje jako výše popsany Profesní životopis. Jestliže tento životopis uchazeč již v minulosti vyplnil, u Dotazníku při nástupu do zaměstnání vyplňuje jen přední stranu, která je zaměřena na osobní údaje. Personalista po podepsání pracovní smlouvy přiloží oba formuláře k sobě a zařadí je do personální agendy zaměstnanců PA Rodych.
- ⇒ *Vlastní životopis:* pokud má uchazeč svůj životopis dobře a podrobně zpracovaný, tak není podmínkou, aby vyplňoval formulář životopisu PA Rodych. Je to na zvážení personální asistentky.<sup>195</sup>

---

<sup>192</sup> viz příloha č. 9

<sup>193</sup> viz příloha č. 10

<sup>194</sup> viz příloha č. 11

<sup>195</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

- ➔ *Dotazník na webových stránkách PA Rodych: jde formulář, který mohou uchazeči vyplnit přímo na webových stránkách PA Rodych.*<sup>196</sup>

## 7.2 Informativní pohovor

V kapitole 6.4 jsem se zmínila o informativním pohovoru, který je s uchazeči o zaměstnání realizován, pokud není ještě podepsána smlouva s klientskou firmou, jež si bude od PA Rodych zapůjčovat pracovníky. Personalistovi je již předběžně známo kolik pracovníků bude firma potřebovat a jaký má být jejich profil. Informativní pohovory se provádějí proto, aby PA Rodych mohla s předstihem zajistit dostatečný počet vhodných uchazečů. Cílem informativního pohovoru je ovlivnit volbu uchazečů o práci při výběru svého budoucího zaměstnavatele.<sup>197</sup>

Informativní pohovor vede personalista nebo personální asistentka. Obsahem je představení PA Rodych a vysvětlení uchazečům, na jakých principech funguje agenturní zaměstnávání. Uchazeči jsou předány propagační materiály. Důležitou součástí je představení organizace, ve které bude uchazeč pracovat (kam bude přidělen).<sup>198</sup> Kandidát obdrží základní informace o pracovišti, na které by měl být zařazen. Uchazeči jsou také nastíněny možnosti dalšího růstu ve firmě a informace o platových podmínkách.<sup>199</sup>

## 7.3 Pohovor

Výběr pracovníků v personální agentuře probíhá převážně metodu osobního pohovoru. Po získání dostatečného počtu uchazečů a jejich následného roztřídění na základě dotazníků na webových stránkách PA Rodych, vlastního životopisu, profesního životopisu PA Rodych nebo Karty uchazeče se provádí předvýběr. Vybraní uchazeči jsou pozváni k osobnímu pohovoru, který probíhá

---

<sup>196</sup>Srov.: Volně upraveno podle webových stránek personální agentury Rodych. Dostupné na: [www.rodych.cz](http://www.rodych.cz) – 13.2.2011

<sup>197</sup>Srov.: PA Rodych - Specifikace pracovních pozic personalisty.

<sup>198</sup>Srov.: PA Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

<sup>199</sup>Srov.: D'Ámbrosiová, H.; Čornejová, H. a kol.: Abeceda personalisty. 3. vyd. Olomouc 2009, s. 79.

v zasedací místnosti. V některých případech je možné pohovor provést i mimo kancelář PA Rodych.<sup>200</sup>

Pohovory v PA Rodych jsou strukturované. Předem je připraven seznam pevně daných otázek a jejich pořadí. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo. Tento typ pohovoru umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů mezi sebou.<sup>201</sup> Jednotlivé odpovědi na kladené otázky jsou v průběhu pohovoru vpisovány do záznamového archu. Pohovor s uchazeči vede ve většině případů personalista. V případě velkého počtu uchazečů přebírá některé pohovory personální asistentka, která rovněž zaznamenává odpovědi od uchazečů do záznamového archu, jenž pak předává personalistovi.<sup>202</sup>

V PA Rodych probíhají nejčastěji individuální pohovory, pouze v některých případech postupné pohovory, který jsou složeny z několika individuálních pohovorů s různými hodnotiteli.<sup>203</sup> Postupný pohovor má tři výběrová kola. První kolo výběrového pohovoru probíhá mezi personální asistentkou a uchazečem, především v podobě informativního pohovoru. Na základě tohoto pohovoru personální asistentka udělá předvýběr vhodných kandidátů. Tito kandidáti jsou pozváni k osobnímu pohovoru s personalistou. Po osobním pohovoru udělá personalista závěr, zda daný uchazeč postoupí do dalšího kola. V tomto kole je uchazeč vyslán do klientské firmy, kde je prověřen svým budoucím nadřízeným nebo jej přímý nadřízený pošle rovnou na pracovní zkoušky, po jejichž úspěšném splnění je přijat do pracovního poměru k PA Rodych.<sup>204</sup>

Nyní se vrátím k samotnému průběhu individuálního pohovoru, který provádí personalista. Před samotným pohovorem si personalista připraví veškerou dokumentaci, kterou má uchazeč na firmě. Jedná se zejména o jeho životopis nebo dotazník, který vyplnil na webových stránkách PA Rodych. V případě, že uchazeč předem zaslal nebo na firmu doložil požadované osvědčení o kvalifikaci, je třeba i tyto dokumenty před pohovorem zkontrolovat. Především platnost jednotlivých osvědčení, jež jsou potřebné pro výkon obsazované pozice. Na

---

<sup>200</sup> Srov.: PA Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

<sup>201</sup> Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 102.

<sup>202</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

<sup>203</sup> Srov.: Podrobněji kapitola 3.4. této práce.

<sup>204</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovních činností personální asistentky.

pohovor si personalista bere i záznamový arch, do kterého si zadává odpovědi od uchazeče.<sup>205</sup>

Personální asistentka PA Rodych zavede uchazeče po jeho příchodu do zasedací místnosti, kde jej usadí, nabídne mu občerstvení a informuje ho o tom, že pohovor bude provádět personalista. Po příchodu personalisty začíná pohovor. Personalista se s uchazečem seznámí a představí mu PA Rodych, pokud tak již nebylo učiněno u informativního pohovoru. Následně je uchazeči zopakováno na jaké pracovní místo se hlásí. Poté je uchazeč seznámen s průběhem pohovoru. Personalista mu sdělí, že se ho bude ptát na otázky, jež souvisejí s jeho dosavadní praxí a že jeho odpovědi si bude průběžně zapisovat do záznamového archu. Po zodpovězení těchto otázek personalista představí uchazeči blíže organizaci, pro kterou je pracovní pozice obsazována. Na závěr pohovoru je uchazeč vyzván k tomu, aby se ptal personalisty na případné dotazy.<sup>206</sup>

V případě, že uchazeč splňuje všechny požadavky vyplývající z pracovního místa, personalista již na konci pohovoru uchazeči oznamuje své rozhodnutí o přijetí. Pokud se na danou pozici hlásí více uchazečů a je časový prostor pro podrobnější srovnání jednotlivých uchazečů, personalista ukončuje pohovor tím, že se s uchazečem domluví na dalším způsobu komunikace.<sup>207</sup>

## 7.4 Ostatní metody

- ⇒ *Reference* jsou ověřovány na základě telefonického rozhovoru mezi personalistou a osobou poskytující reference. Reference jsou od uchazečů vyžadovány na konci výběrového pohovoru. Personalista si reference vyžádá, pokud nelze u daného uchazeče vysledovat kontinuitu ve změnách jeho minulých zaměstnavatelů nebo v případě, že uchazeč často zaměstnavatele mění.<sup>208</sup>

---

<sup>205</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovní pozice personalisty.

<sup>206</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovní pozice personalisty.

<sup>207</sup> Srov.: Rodych - S16/2006 Přijímání nových zaměstnanců.

<sup>208</sup> Srov.: Rodych - Specifikace pracovní pozice personalisty.

- ⇒ *Testy ve svářečské škole se provádějí, pokud to daná pracovní pozice vyžaduje. PA Rodych spolupracuje se svářečskou školou, která po ukončení zkoušek PA Rodych informuje o jejich vyhodnocení. Uchazeči jsou hodnoceni známkami 1 až 3. Pokud dostanou horší známku než 3, znamená to, že uchazeč testem neprošel.<sup>209</sup>*
  
- ⇒ *Přezkoušení z cizího jazyka, převážně z anglického a německého jazyka. Pokud uchazeč reagoval na pracovní pozici, na kterou je vyžadována znalost cizího jazyka, je na osobní pohovor přizván výkonný ředitel, jenž daného uchazeče přezkouší. Uchazeč je požádán, aby v příslušném jazyce sdělil například jaká je jeho profese a jaké činnosti s touto profesí doposud vykonával. Na základě uchazečova slovního projevu v cizím jazyce, pak výkonný ředitel hodnotí uchazeče na škále 1 až 5, kdy jedna znamená výbornou znalost a pět téměř žádnou znalost.<sup>210</sup>*
  
- ⇒ *Psychologické testy jsou nejméně častou metodou, která se využívá při výběru pracovníků v PA Rodych. Agentura spolupracuje se společností, která se zabývá problematikou psychologických testů při přijímání a hodnocení pracovníků. V případě vniklé potřeby testovat daného uchazeče jsou po osobním pohovoru vybráni uchazeči, kteří jsou dále testováni. Výsledky z těchto testů jsou následně předány personalistovi. Na základě výsledků testů personalista vyhodnotí nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici.<sup>211</sup>*

---

<sup>209</sup> Srov.: Rodych - Hlášení o absolvování testů ve svářečské škole.

<sup>210</sup> Srov.: Rodych - S16/2006 Přijímání nových zaměstnanců.

<sup>211</sup> Srov.: Rodych – S16/2006 Přijímání nových zaměstnanců.

## 8 Proces přijímání nových zaměstnanců

Za organizaci procesu přijímání nového zaměstnance zodpovídá personalista. Za úplné a správné zaznamenání průběhu procesu jsou odpovědni všichni zaměstnanci firmy, kteří se podílejí na jeho realizaci. Průběh procesu je dokumentován formou záznamu v příslušném formuláři, který se nazývá Kontrolní list.<sup>212</sup>

*Jednotlivé kroky při přijímání nových pracovníků.*<sup>213</sup>

- a) *Pohovor s uchazečem o zaměstnání* se provádí formou osobního jednání v sídle PA Rodych. V odůvodněných případech je možné provést tento pohovor i na jiném vhodném místě. Účelem úvodního pohovoru je získat informace o zájemci (kvalifikace, pracovní zkušenosti) a zároveň podrobně informovat uchazeče o možnostech pracovního uplatnění v PA Rodych včetně možného mzdového ohodnocení.
- b) *Dotazník při nástupu do zaměstnání* se vyplňuje, pokud personalista usoudí, že zájemce o zaměstnání splňuje všechny kladené požadavky na danou pozici a zájemce je rozhodnut stát se zaměstnancem PA Rodych.
- c) *Konkretizace pracovních podmínek* probíhá po vyplnění Dotazníku při nástupu do zaměstnání, kdy personalista podrobně seznámí přijímaného pracovníka s pravidly a specifiky pracoviště, kde mu bude přidělena práce. Pracovník je obeznámen s charakterem a druhem požadované práce, pracovním režimem, pracovní dobou a systémem hodnocení pracovního výkonu.
- d) *Přerušování procesu přijímání* nastává v případě, když není možné zájemce ihned zaměstnat. Personalista si dohodne s uchazečem formu dalšího kontaktu nebo termín další schůzky a proces přijímání se tím přerušuje.

---

<sup>212</sup> Srov.: Rodych – S16/2006 Přijímání nových zaměstnanců.

<sup>213</sup> Srov.: tamtéž.

Informaci o dohodnutém termínu předá personalista své asistentce, která ji zaznamená do personální databáze.

- e) *Vstupní lékařská prohlídka.* Pracovní poměr je možné uzavřít jen se zájemcem, který je zdravotně způsobilý vykonávat práci v požadované profesi. Ověřování způsobilosti se provádí formou vstupní zdravotní prohlídky, kterou vykonává lékař smluvního zdravotnického zařízení. Ve výjimečných případech je možné provést ověření zdravotní způsobilosti i u jiného lékaře. Personální asistentka připraví zájemci formulář pro vstupní zdravotnickou prohlídku a předá mu pokyny pro realizaci zdravotní prohlídky.
- f) *Příprava podkladů pro uzavření pracovní smlouvy* probíhá po seznámení pracovníka s pracovními podmínkami. Personalista zkontroluje úplnost vyplněného Dotazníku při nástupu do zaměstnání a doplní jej o další předepsané údaje (místo pracoviště, pracovní zařazení, vedoucí pracovník na pracovišti a výše mzdy). Dále si personalista vyžádá od zájemce veškeré doklady potřebné k uzavření pracovní smlouvy. Tyto doklady pak personalista předá společně s vyplněným Dotazníkem při nástupu do zaměstnání personální asistentce. Na základě informací z Dotazníku při nástupu do zaměstnání připraví personální asistentka pracovní smlouvu a další dokumenty související s uzavřením pracovního poměru. Mezi tyto dokumenty patří Pokyn k dočasnému přidělení, na základě kterého je pracovník zapůjčen do klientské firmy. Po podepsání těchto dokumentů se uchazeč stává novým zaměstnancem PA Rodych.
- g) *Vstupní školení nových zaměstnanců* se realizuje v den uzavření pracovního poměru. Cílem školení je seznámit nového zaměstnance s předpisy souvisejícími s bezpečností a ochranou zdraví při práci. Součástí školení je i seznámení s vnitřními předpisy PA Rodych. Na závěr vstupního školení bezpečnostní technik předloží pracovníkovi test pro ověření znalostí.
- h) *Převzetí nového zaměstnance vedoucím úseku.* Po uzavření pracovní smlouvy a absolvování vstupního školení nových zaměstnanců je zaměstnanec předán personalistovi, který zajistí osobní uvedení nového zaměstnance na pracoviště.



Důležitou úlohu při nástupu nového pracovníka nebo přeřazení kmenového pracovníka na pracoviště sehrávají mistři středisek. Uvádějí pracovníky na nové pracoviště, pokud je tímto úkolem personalista pověří. V každé firmě, které PA Rodych propůjčuje pracovníky, je mistr střediska. Tento pracovník je zaměstnancem PA Rodych. Při nástupu nového pracovníka pro něj zajišťuje ubytování. Hlásí pověřenému pracovníkovi klientské firmy den a přesnou hodinu, kdy bude nový pracovník uveden na pracoviště. Jelikož mistr střediska vykonává práci ve stejné firmě jako nastupující pracovník, v některých případech i na stejném pracovišti, je jeho úkolem podat novému pracovníkovi podrobné informace spojené s výkonem práce.<sup>214</sup>

---

<sup>214</sup> Srov.: Rodych – Směrnice 16/2006 Přijímání nových zaměstnanců.

## **9 Optimalizace procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků v PA Rodych**

Cílem této práce je poskytnout analýzu procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků v PA Rodych a následně navrhnout optimalizaci daných postupů. V předchozí části práce jsem popsala jednotlivé kroky související se získáváním, výběrem a následným přijímáním agenturních pracovníků. V návaznosti na terminologické ukotvení budu následně uplatňovat získané poznatky z této části při návrhu postupů optimalizace vybraných personálních činností. Než se budu věnovat jednotlivým návrhům optimalizačních postupů, zhodnotím personální činnosti spojené s výběrem, získáváním a následným přijímáním pracovníků jako celek.

Na základě terminologického ukotvení a svých získaných zkušeností v PA Rodych na pozici personální asistentky mohu konstatovat, že vybrané personální činnosti jsou mezi sebou propojeny a jejich organizace je zpracována na velmi dobré úrovni. Podstatnou výhodou těchto činností v PA Rodych je to, že jsou jednotlivé procesy flexibilní, tzn. že se personální činnosti přizpůsobují požadavkům clientské firmy. V kapitole 2.6 této práce zmiňuji anketu, která proběhla na portálu jobs.cz. Z této ankety vyplynulo, že organizace, které s uchazeči o zaměstnání komunikují, jsou jimi hodnoceny o řád výše, než organizace, jež na zaslanou žádost o zaměstnání neodpoví vůbec. Na tomto základě mohu vyzdvihnout PA Rodych a pozitivně ohodnotit její komunikaci s uchazeči o zaměstnání. Každému uchazeči hlásícímu se o místo je odpovězeno na jeho nabídku. V případě odmítnutí uchazeče, je mu i sdělen důvod tohoto rozhodnutí.

### **9.1 Proces získávání pracovníků**

Organizace procesu získávání má v PA Rodych dobře zpracovanou metodiku. Při získávání pracovníků jsou využívány následující metody: inzerce, vyhledávání uchazečů ve firemní databázi, spolupráce s úřady práce a organizací EURES,

vyhledávání pracovníků z vlastních zdrojů, doporučení současných zaměstnanců a oslovení vybraných bývalých zaměstnanců.<sup>215</sup>

O inzerci, jež je nejvyužívanější metodou při získávání pracovníků, jsou vedeny podrobné přehledy včetně důkladné evidence finančních prostředků, které jsou následně vyhodnocovány. Při tištěné inzerci je zadáván do inzertních periodik pouze typ standardní sloupcové inzerce. Domnívám se, že využitím částečně nestandardního nebo plně nestandardního typu inzerátu by se mohl zvednout počet reakcí na dané pracovní místo. Charakteristiku těchto typů inzerátů objasňuji v kapitole 2.5.2.

Inzerce na internetu je zadávána na vlastní webové stránky PA Rodych i na ostatní webové stránky pracovních míst. Jsou využívány i bezplatné webové stránky, které se specializují na inzerci pracovních nabídek. V kapitole 2.5.3 uvádím, že organizace má možnost se na svých webových stránkách podrobněji uchazečům představit, poskytnout detailnější informace o pracovním místě, podmínkách práce a požadavcích na pracovníka. Na webových stránkách PA Rodych jsou pouze inzeráty, které jsou téměř totožné s inzeráty na jiných internetových stránkách specializujících se na volná pracovní místa. PA Rodych by tak mohla na svých webových stránkách k danému inzerátu poskytnout bližší informace o pracovním místě, které vyplývají z popisu a specifikace obsazovaného místa.

Mezi nevyužívané metody, které by se mohly při získávání pracovníků osvědčit, zařazují: venkovní inzerci, burzu práce, den otevřených dveří a spolupráci se vzdělávacími institucemi. Především spolupráce se středními odbornými učiteli, se zaměřením na strojírenské obory, by mohla zajistit přísun nových pracovníků.<sup>216</sup>

## 9.2 Proces výběru pracovníků

V kapitole 3.2 této práce uvádím tři druhy kritérií výběru pracovníků. Celoorganizační, úseková a kritéria pracovního místa. PA Rodych při výběru

---

<sup>215</sup> Srov.: Podrobněji kapitola 6.3 této práce.

<sup>216</sup> Srov.: Podrobněji kapitola 2. 5 této práce.

pracovníků vychází především z kritérií daného pracovního místa a popřípadě úsekových kritérií, která jsou stanovena klientskou firmou. V některých případech je žádoucí, aby měl pracovník širší profil, než je požadováno na konkrétní pracovní místo. Takový pracovník pak může být dosazen na jinou zakázku (práci), která vyžaduje zvládnání většího rozsahu činností (např. pracovník s kvalifikací zámečnick - svářeč bude splňovat požadavky na více zakázek, než kdyby disponoval pouze jednou dovedností). Tzn. čím je pracovník kvalifikovanější a čím širší má profil, tím je pro PA Rodych v budoucnu snadnější jej dosadit na odlišné zakázky.

*Základním posláním firmy je pomáhat klientům v prosperitě při vyhledávání kvalifikovaných a morálních pracovníků.*<sup>217</sup> Z tohoto poslání vyplývají i požadavky na pracovníky. Požadavek kvalifikace je ověřován na základě certifikovaných osvědčení a délky praxe. Nikde však není definováno, co je to „morální“ pracovník, jakožto celoorganizační kritérium pro výběr. V souladu s terminologickým ukotvením doporučuji vypracovat písemný výčet jednotlivých kritérií, podle kterých by bylo možné pracovníka klasifikovat za morálního. Na základě definování kritérií je potřeba, aby byla zvolena metoda neboli prostředek kontroly, podle které by bylo možné posoudit, zda požadované kritérium uchazeč splňuje.

Klíčovým úkolem výběru pracovníků je tedy porovnání schopností a dovedností uchazeče s požadavky pracovního místa. K tomuto úkolu je nezbytné stanovit kritéria úspěšnosti práce a metody, které budou využity ke zjišťování úspěšnosti výkonu.<sup>218</sup> Pro ostatní kritéria, která jsou při výběru pracovníků v PA Rodych stanovena, jsou určeny metody jejich ověřování.

Při analýze procesu výběru pracovníků v PA Rodych jsem zjistila, že u jednotlivých kritérií není jednoznačně určena jejich důležitost. Autorky Foot a Hook<sup>219</sup> doporučují, aby si osoby pověřené výběrem pracovníků obodovali vybraná kritéria řadou číselných stupňů, na jejímž základě lze pak kritéria vážit. Na základě tohoto doporučení, navrhuji, aby byla jednotlivá kritéria obodována například stupni 1 až 5. Váhy kritérií by vyjadřovaly jejich důležitost, přičemž

---

<sup>217</sup> Srov.: Rodych - Interní časopis Personalista.

<sup>218</sup> Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 96.

<sup>219</sup> Srov.: Fott, M.; Hook, C.: Personalistika. 2. vyd. Praha 2002, s. 85.

hodnota 5 může vyjadřovat největší důležitost a naopak hodnota 1 pouze okrajovou důležitost změřeného kritéria.

Pro systematizaci a hodnocení kritérií by v PA Rodych mohla být využita následující tabulka. Do této tabulky by se pak zapisovala pod sebe jednotlivá kritéria a ke každému z nich by byla přiřazena metoda (prostředek) jejich ověřování. Současně by bylo ke každému kritériu přiděleno hodnocení z výše navržené bodové stupnice.

*Tabulka 4. Vážení kritérií*

Kritérium	Metody ověření	Vážení kritérií
Zkušenosti/dovednosti:		
Požadovaná kvalifikace:		
Odborné znalosti:		
Cizí jazyk		
atd...		

Výběr pracovníka v PA Rodych probíhá na základě analýzy dokumentů vyžádaných od uchazečů, výběrových pohovorů a referencí. Pokud má klientská firma takové požadavky, jež vyžadují dalších metod ověření zadaných kritérií, jsou využívány následující metody: profesionální zkoušky, test z cizího jazyka popřípadě psychologické testy.<sup>220</sup>

Volba jednotlivých metod při získávání pracovníků v PA Rodych je dobře nastavena a využívána. Velmi kladně hodnotím to, že se při výběrových řízeních metody různě kombinují podle potřeby klientských firem a jejich předem daných požadavků na pracovní místo. Jedinou metodu, kterou jsem shledala jako neefektivně využívanou je ověřování referencí. Reference jsou ověřovány na základě telefonického rozhovoru mezi personalistou a osobou poskytující informace o daném uchazeči. V PA Rodych nejsou však vypracovány jednotlivé otázky, na které by se chtěl personalista zeptat. Proto při ověřování referencí musí personalista spoléhat na to, co mu řekne osoba, která reference poskytuje.

---

<sup>220</sup> Srov.: Rodych: - S16/2006 Přijímání nových zaměstnanců.

Podrobné informace, jež chce organizace o uchazeči z referencí získat, lze zajistit pomocí předem vytvořeného formuláře. Formulář se zašle k vyplnění předchozím zaměstnavatelům. Otázky poskytující informace o uchazečích mohou být následující:<sup>221</sup>

- ⇒ Jaká byla délka zaměstnání?
- ⇒ Jaký byl název pracovního místa?
- ⇒ Jaká práce byla vykonávána?
- ⇒ Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních dvanácti měsíců?
- ⇒ Zaměstnali byste jej znovu (pokud ne, prosím o uvedení z jakého důvodu?)

Výše položené otázky lze použít i při zjišťování referencí na základě telefonického rozhovoru. Doporučuji pro ověřování referencí vytvořit v PA Rodych záznamový arch, který bude obsahovat výčet předchozích otázek, jež mohou být rovnou zaznamenávány.

### 9.3 Nástup agenturního pracovníka

Po výběru nejvhodnějšího uchazeče je kladen důraz na celkovou informovanost nového agenturního pracovníka o pracovních podmínkách. Nový pracovník je uveden personalistou nebo mistrem střediska (pracovník PA Rodych) do organizace, ve které bude vykonávat práci.<sup>222</sup>

Pro přehlednost celého procesu jsou v PA Rodych jednotlivé kroky při přijímání pracovníků zaznamenávány do Kontrolního listu. Soudím, že by proces přijímání zaměstnanců zefektivnilo vypracování informativní příručky pro nové pracovníky. Příručka by měla obsahovat veškeré informace, které by měl pracovník v souvislosti s jeho pracovním poměrem v určité organizaci znát. Měla by tak novému pracovníkovi napomoci se lépe v novém firemním prostředí zorientovat.<sup>223</sup>

---

<sup>221</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2006, s. 374.

<sup>222</sup> Srov.: Rodych: - S16/2006 Přijímání nových zaměstnanců.

<sup>223</sup> Srov.: Podrobněji kapitola č. 3 této práce.

Tato příručka by měla být novému agenturnímu zaměstnanci předána před nástupem na pracoviště a měla by obsahovat podrobné informace o PA Rodych. Následně pak údaje o klientské firmě a jejím pracovním místě, na které je agenturní pracovník přidělen. Pokud by byl agenturní pracovník přeřazen na pracoviště v jiné klientské firmě, navrhuji vypracovat zkrácenou verzi dané příručky. Zkrácená verze bude pak obsahovat informace o klientské firmě a pracovním místě, kam bude agenturní pracovník přeřazen.

## Závěr

Vzhledem k nejrůznějším politickým, společenským a technologickým proměnám jsou podniky nuceny na dané změny pružně reagovat. Tento trend zahrnuje i oblast trhu práce, kde pojem flexibilita odráží schopnost organizací přizpůsobit se novým formám práce, jako např. agenturní zaměstnávání (dočasné přidělení).<sup>224</sup>

Od roku 1991 lze v České republice sledovat nárůst využívání služeb personálních agentur, které nabízejí organizacím agenturní zaměstnance.<sup>225</sup> Organizace kontaktuje personální agenturu, specifikuje své požadavky na pracovníka a na základě toho agentura vybere vhodné uchazeče. Ti pracují v klientské organizaci, ale pracovní smlouvu mají uzavřenou s agenturou.

Předmětem této práce je personální agentura Rodych s.r.o., jejíž pracovní činností je zapůjčování svých agenturních zaměstnanců klientské organizaci. Organizace tedy nezíská nového pracovníka se všemi pracovní-právními povinnostmi, jelikož veškerá péče o pracovníky je záležitostí agentury.

Cílem této práce bylo poskytnout analýzu procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků v personální agentuře Rodych a následně navrhnout optimalizaci daných postupů. V první části práce jsem se zaměřila na problematiku získávání, výběru a přijímání pracovníků z hlediska odborné literatury. V další části práce jsem se věnovala jednotlivým personální procesům: získávání, výběru a přijímání agenturních zaměstnanců. K naplnění cíle práce jsem na základě získaných informací o personální agentuře a terminologického ukotvení navrhla optimalizaci daných postupů, jejichž aplikace do praxe by měla zvýšit efektivitu personální práce.

V kapitole 9 jsem se zaměřila na jednotlivé návrhy optimalizačních postupů. Při procesu získávání agenturních zaměstnanců jsem identifikovala nedostatky v metodách, které se využívají pro oslovení potenciálních zaměstnanců. Personální agentura Rodych nepoužívá ani venkovní inzerci ani nespolečenskou spolupráci

---

<sup>224</sup> Srov.: Nový, I.; Surynek, A.: Sociologie pro ekonomy a managery. 2. vyd. Praha 2006, s. 6.

<sup>225</sup> Srov.: Rejchrt, L.: Agenturní zaměstnávání. HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 2009, č. 1, s. 13.



při získávání zaměstnanců se vzdělávacími institucemi. Nejfrekventovanější metodou je inzerce. Tištěná inzerce se vyskytuje pouze v podobě standardní sloupcové inzerce. Domnívám se, že využitím částečně nestandardního nebo plně nestandardního typu inzerátu, jenž popisuji v kapitole 2.5.2, by se mohla zvýšit míra odpovědí na dané pracovní místo. Počet reakcí od vhodných uchazečů by mohl být navýšen i na základě doplnění informací o pracovním místě na webových stránkách personální agentury. Text inzerátu na webových stránkách agentury je stejný jako text inzerátu zadávaný na specializované webové stránky pracovních míst. Na webu agentury by se měla vyskytovat verze inzerátu rozšířená o bližší specifikaci nabízeného pracovního místa.

Při analýze procesu výběru agenturních zaměstnanců jsem zjistila, že u jednotlivých kritérií výběru není jednoznačně určena jejich důležitost. Stanovení důležitosti kritérií a jejich následné vážení by napomohlo k porovnávání vhodnosti jednotlivých uchazečů a následnému výběru. Pro efektivnější systematizaci a hodnocení výběru zaměstnanců v personální agentuře jsem v kapitole 9.2 navrhla tabulku, která obsahuje přehledný výčet jednotlivých kritérií výběru a jejich následné obodování podle důležitosti. Vybraná kritéria jsou označena řadou číselných stupňů, na jejichž základě lze pak kritéria vážit.

V poslední části kapitoly, jež se věnuje návrhům optimalizačních postupů jsem dospěla k závěru, že by bylo vhodné pro zlepšení personálního procesu při přijímání pracovníků vytvořit příručku pro nového agenturního zaměstnance. Příručka by měla sloužit zaměstnanci k rychlejší orientaci v novém firemním prostředí personální agentury i v prostředí, kde bude vykonávat práci. Podnět k vytvoření příručky byl předložen vedení personální agentury Rodych, byl přijat a momentálně je v procesu tvorby.

# Anotace

*Příjmení a jméno autora:* Bc. Kamila Veverková

*Název katedry a fakulty:* Katedra sociologie a andragogiky,  
Filozofická fakulta

*Název diplomové práce:* Získávání a výběr pracovníků  
v personální agentuře Rodych

*Vedoucí diplomové práce:* Mgr. David Surý

*Počet znaků:* 116 168

*Počet příloh:* 11

*Počet titulů použité literatury:* 30

*Klíčová slova:* Personální agentura, agenturní zaměstnávání, outsourcing, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, kritéria výběru.

*Anotace:*

Diplomová práce je zaměřena na analýzu procesů získávání, výběru a následného přijímání pracovníků v personální agentuře Rodych. Kapitoly první části práce jsou věnovány terminologickému ukotvení problematiky agenturního zaměstnávání a objasnění významu personální práce. Následující kapitoly pojednávají o jednotlivých postupech při získávání, výběru a přijímání pracovníků do organizace. Náplní druhé části práce je charakteristika vybrané personální agentury, na níž navazuje deskripce a analýza konkrétních způsobů obsazování volných pracovních míst. Vyústěním práce je pak návrh optimalizace procesů při získávání, výběru a přijímání pracovníků.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura:

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2002. 858 s. ISBN 80-247-0469-2.

Bělohlávek, F.: Desatero manažera. 1. vyd. Brno, Computer Press 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

D'Ambrosiová, H.; Čornejová, H. a kol.: Abeceda personalisty. 3. vyd. Olomouc, ANAG 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

Dvořáček, J.: Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vyd. Praha, C.H. Beck 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

Fott, M.; Hook, C.: Personalistika. 2. vyd. Praha, Computer Press 2002. s.462. ISBN 80-7226-515-6.

Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno, Computer Press 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

Jakubka, J.; Hloušková P. a kol.: Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem. 6. vyd. Olomouc, ANAG 2009. 1095 s. ISBN 978-80-7263-496-5.

Jouza, L.; Ženíšková, M.; Salačová, M.: Agenturní zaměstnávání. 1 vyd. Praha, ASPI 2005. 169 s. ISBN 80-7357-126-9.

Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha, Management Press 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Leiblová, Z.: Zákon o zaměstnanosti s komentářem. 5. vyd. Olomouc, ANAG 2009. 311 s. ISBN 978-80-7263-553-7.

Livian, Y. F.; Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě – srovnání s Českou republikou. 1. vyd. Praha, HZ Editio 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

Matějka, M.; Vidlař, P.: Vše o přijímacím pohovoru. 2. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

Nový, I.; Surynek, A.: Sociologie pro ekonomy a managery. 2. vyd. Praha, Grada Publishing 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

Palán, Z.: Lidské zdroje – Výkladový slovník. 1. vyd. Praha, Academia 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

Procházka, D.: Hledáme na internetu v rekordním čase. 2. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 88 s. ISBN 80-247-1471-4.

Siegel, Z.: Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2005. 165 s. ISBN 80-247-1388-8.

Stýblo, J.: Personální management. 1. vyd. Praha, Grada 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

Stýblo, J.: Praktická personalistika. 3. vyd. Praha, Pragoeduca 1998. 254 s. ISBN 80-85856-60-3.

Šmída, F.: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

Urban, J.: Řízení lidí v organizaci - personální rozměr managementu. 1. vyd.  
Praha, ASPI 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

### **Internetové zdroje**

[www.personalniagentury.cz](http://www.personalniagentury.cz). - 16.12.2011

[www.rodych.cz](http://www.rodych.cz). – 16.12.2011

[www.websters-online-dictionary.com](http://www.websters-online-dictionary.com). - 1.3.2011

### **Odborné časopisy**

HR forum : časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 2009, č. 1.

HR forum : časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 2010, č. 3.

HR forum : časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 2010, č. 6.

### **Interní dokumenty personální agentury Rodych**

Formulář: Žádost o vystavení A1 pro pracovníky vysílané do zahraničí.

Formulář: Hlášení o absolvování testů ve svářečské škole.

Interní časopis Personalista.

Metodická příručka: Vysílání pracovníků do zahraničí.

Směrnice firmy Rodych: S16/2006 Přijímání nových zaměstnanců.

Specifikace pracovní pozice personalisty.

Specifikace pracovních činností personální asistentky

Umístění pozic v organizační struktuře.

## **Seznam tabulek a schémat**

Tabulka 1. Stručná charakteristika vybraných personálních agentur v ČR

Tabulka 2. Výhody a nevýhody získávání pracovníků z hlediska vnějších a vnitřních zdrojů

Tabulka 3. Příručka pro nově přijatého pracovníka

Tabulka 4. Vážení kritérií

Schéma 1. Organizační struktura

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Pokyn k dočasnému přidělení zaměstnancem

Příloha č. 2: Dohoda agentury práce s uživatelem o dočasném přidělení

Příloha č. 3: Charakteristika požadavků klienta

Příloha č. 4: Požadavek na finance

Příloha č. 5: Monitoring inzerce

Příloha č. 6: Zobrazení databáze uchazečů na intranetu

Příloha č. 7: Karta uchazeče

Příloha č. 8: Profesní životopis

Příloha č. 9 Profesní životopis zahraničí

Příloha č. 10 Záznamový arch při pohovoru

**Pokyn k dočasnému přidělení zaměstnance**

Zaměstnavatel:

Zaměstnanec:

Vážený pane/ paní,

tímto Vás přiděluji k dočasnému výkonu práce u firmy..... se sídlem..... na dobu od: ..... do: odvolání (maximálně na dobu 12 měsíců, pokud si nepožádáte o přidělení na dobu delší).

I.

Místem výkonu práce u uživatele bude areál provozovny/ sídla uživatele.....

Vedoucím zaměstnancem uživatele, který Vám bude přidělovat práci a výkon této práce kontrolovat je pan .....

II.

Dočasné přidělení konkrétního zaměstnance končí uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno. Před uplynutím této doby končí toto přidělení:

- Ukončením této smlouvy výpovědí dle čl. VIII odst. 1 této smlouvy, je uživatel oprávněn vypovědět okamžitě tuto smlouvu.
- Jednostranným prohlášením uživatele v případě, že dočasně přidělený zaměstnanec porušil pracovní kázeň zvláště hrubým způsobem.
- Odstoupením uživatele z důvodu, že dočasně přidělený zaměstnanec nesplňuje požadované kvalifikační předpoklady.
- Odstoupením agentury práce v případě, že uživatel, i přes písemné upozornění agentury práce, porušuje své pracovní podmínky vůči zaměstnanci zvláště hrubým způsobem.
- Odstoupením agentury práce v případě, že uživatel je v prodlení s placením sjednané ceny více než 14 dnů.
- V případě způsobení škody uživateli zaměstnancem agentury práce nad ..... Kč je uživatel oprávněn vypovědět okamžitě tuto smlouvu. Právo náhrady škody není tímto dotčena.

III.

Pracovní a mzdové podmínky zaměstnance uživatele, který vykonává srovnatelnou práci jako kmenoví zaměstnanci jsou:.....

V Olomouci dne:

Zaměstnanec:

Zaměstnavatel:

**Dohoda agentury práce s uživatelem o dočasném přidělení**

Obchodní firma:

IČ:

DIČ:

zastoupena.:

na straně jedné (dále jen „agentura práce“)

a

obchodní firma:

IČ:

DIČ:

zastoupena:

na straně druhé (dále jen „uživatel“)

odsouhlasily mezi sebou

**Jmenný seznam přidělených zaměstnanců agentury práce k uživateli č.:**  
(dále jen „Jmenný seznam“)

I.

Dle Rámcové dohody o dočasném přidělení ze dne.....(dále jen „rámcová dohoda“) na základě článku .....,  
odstavce.....výše uvedené rámcové dohody dočasně přiděluje agentura  
k výkonu práce u uživatele své níže uvedené zaměstnance:

Zaměstnanec	Název státu	Datum narození	Funkce	Obec	Ulice a číslo domu	PSČ

II.

**Podmínky dočasného přidělení jsou stanoveny následovně:**

- Den nástupu do práce všech dočasně přidělovaných zaměstnanců k výkonu práce u uživatele:  
Doba trvání dočasného přidělení:
- Místo výkonu práce:
- Informace o mzdových a pracovních podmínkách:
- Číslo a datum povolení agentury práce ke zprostředkování zaměstnání:



III.

Ve všech náležitostech neupravených v této dohodě se vztah mezi uživatelem a agenturou práce řídí příslušnými ustanoveními výše citované rámcové dohody, zákonem a jinými obecně závaznými předpisy.

V Olomouci dne:

Agentura práce:

Uživatel:

**Charakteristika požadavků klienta**

**NÁZEV KLIENTA (FIRMY)** \_\_\_\_\_

**Popis klienta**

**Charakter výroby:** \_\_\_\_\_

**Kontaktní osoba:** \_\_\_\_\_

**Jakým způsobem se nahlašují nástupy pracovníků:** \_\_\_\_\_

**Popis pracovního místa**

**Profese:** \_\_\_\_\_

**Vykonávaná činnost:** \_\_\_\_\_

**Zkušenosti (požadovaná praxe):** \_\_\_\_\_

**Požadovaná kvalifikace:** \_\_\_\_\_

**Odborné znalosti a dovednosti:** \_\_\_\_\_

**Informace pro pracovníky**

**Hodinová sazba v Kč pro zaměstnance:** \_\_\_\_\_

**Povinné vybavení:** \_\_\_\_\_

**Vstupní zkouška:** \_\_\_\_\_

**Ubytování (adresa, kontakt):** \_\_\_\_\_

**Pracovní doba (od-do):** \_\_\_\_\_ **směny** \_\_\_\_\_  
**práce noci** \_\_\_\_\_ **práce přesčas** \_\_\_\_\_

**Mistr střediska + kontakt:** \_\_\_\_\_

**Adresa klienta a kde se má pracovník hlásit při nástupu:** \_\_\_\_\_

**Požadavek na finance**

**Pro:**

**Od:**

**Datum:**

Předmět nákupu

--

ZAJISTÍ NÁKUPČÍ:

ZAJISTÍ KDO:

Předpokládané náklady – uvést celkovou částku bez DPH:

--

Zdůvodnění:

--

**KONTROLOR NÁKUPNÍCH PŘÍKAZŮ**

SCHVÁLENO:

NESCHVÁLENO:  PROČ:

Podpis a datum:

**FM**

SCHVÁLENO:

NESCHVÁLENO:

Podpis a datum:



**Zobrazení databáze uchazečů na intranetu**

Uchazeči (celkem evidováno: 150)

Profese: - Všechny - Svářečská oprávnění: - Všechna - Další oprávnění: - Všechna -  
 Jazyky: - Všechny -

Jméno	Mobil	Profese	Specifikace	Svářečské oprávnění	Praxe	Znalost výkresů	Další oprávnění	Datum zápisu	Vhodný pro zahraničí	Jazyk
Kašička Martin	721776642	svářeč		EN 111 HL 045, EN 135, EN 141 HL 0	24 roků	1		11.03.2009	Ano	angličtina, němčina
Štefka Miroslav 2	602946324	svářeč		EN 135	20 let		drážkování, jeřábek-vazač, rentge	12.03.2009	Ano	
Trnka Vladimír	721419822	montážník			17 let	ne		22.04.2009	Ne	němčina
Kučerka Martin	724476222	svářeč		EN 135, EN 136 HL 045	15 let	výborná	drážkování, rentgen a ultrazvuk	27.05.2009	Ano	
Štrouhal Petr	774224782	montér			5 let	dobrá	VZV	25.06.2009	Ano	angličtina, ruština
Kříž	772014222	zámečnick		EN 141 HL 045	10 let			07.12.2009	Ne	

Karta uchazeče

 <p><b>KARTA UCHAZEČE</b></p> <p>telefonický pohovor</p> <p>Datum:.....</p>	Jméno:
	Tel:
	Věk:
	Bydl:
Profese:..... Nejvyšší dosažené vzdělání:..... Osvědčení/ Certifikáty:.....platnost do..... Cizí jazyk:.....úroveň znalosti..... Praxe:..... ..... ..... ..... Výkresová dokumentace:.....ostatní..... Současný stav.....Možný nástup:..... Subjektivní hodnocení..... ..... ..... Ostatní poznámky:	Komunikace:
	Dokumentace:

**Profesní životopis**



**OSOBNÍ ÚDAJE**

---

JMÉNO A PŘÍJMENÍ:..... TITUL: .....  
TELEFON:..... E-MAIL.....  
ADRESA (ulice, č.p., město, PSČ): .....  
DATUM NAROZENÍ: ..... MÍSTO NAROZENÍ: .....  
RODINNÝ STAV:.....  
ZDRAVOTNÍ STAV: .....  
STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST: .....

**VZDĚLÁNÍ**

---

OD – DO (výuč.list/maturita)	NÁZEV ŠKOLY	OBOR	ZAKONČENÍ
.....	.....		
.....	.....		
.....	.....		

***PRAXE (vypište tři poslední zaměstnání – začněte od toho, kde jste pracoval naposledy. Pokud jste doposud pracoval u více jak tří firem, tak nám ostatní vypište do poznámek na druhé straně dotazníku)***

---

- *Název firmy: .....Adresa (město): .....  
Obor firmy:.....  
Délka práce u firmy (od-do): .....  
Vaše pracovní zařazení a popis práce: .....*  
.....  
.....
  - *Název firmy: .....Adresa (město): .....  
Obor firmy:.....  
Délka práce u firmy (od-do): .....  
Vaše pracovní zařazení a popis práce: .....*  
.....  
.....
  - *Název firmy: .....Adresa (město): .....  
Obor firmy:.....  
Délka práce u firmy (od-do): .....  
Vaše pracovní zařazení a popis práce: .....*  
.....  
.....
-





**Profesní životopis zahraničí**

**EVROPSKÉ  
CURRICULUM VITAE  
FORMULÁŘ**



**OSOBNÍ ÚDAJE**

Jméno

Adresa

Telefon

Fax

E-mail

Datum narození

**PROFESNÍ ZKUŠENOSTI**

- Data (od – do)
- Jméno a adresa zaměstnavatele
  - Obor činnosti nebo odvětví
- Zastávané povolání nebo funkce
  - Hlavní činnosti a povinnosti

- Data (od – do)
- Jméno a adresa zaměstnavatele
  - Obor činnosti nebo odvětví
- Zastávané povolání nebo funkce
  - Hlavní činnosti a povinnosti

**VZDĚLÁNÍ A PROFESNÍ  
PŘÍPRAVA**

- Data (od – do)
- Název a druh organizace poskytující vzdělávání a přípravu
- Označení udělené kvalifikace
- (případně) Úroveň v národní klasifikaci

## **OSOBNÍ DOVEDNOSTI A KOMPETENCE**

### MATEŘSKÝ JAZYK

### DALŠÍ JAZYKY

- Čtení
- Psaní
- Mluvení

## **SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI A KOMPETENCE**

*Soužití a práce s jinými lidmi  
v multikulturním prostředí, v postavení,  
ve kterém je důležité komunikovat, a  
v situacích, kde týmová práce je  
základem (např. v kultuře a ve sportu),  
atd.*

## **ORGANIZAČNÍ DOVEDNOSTI A KOMPETENCE**

*Koordinace a řízení lidí, projektů a  
rozpočtů; v zaměstnání, v dobrovolné  
práci (např. v kultuře a ve sportu),  
doma atd.*

## **TECHNICKÉ DOVEDNOSTI A KOMPETENCE**

*S počítači, speciálním zařízením, stroji  
atd. Kterými metodami svařujete a jak  
dlouho, zda máte praxi s VZV, vázáním  
břemen, pálením, ovládním jeřábu,  
prací ve výškách, montováním atd.*

## **DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE**

Rodinný stav:

**ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ (PRŮKAZY)  
PŘÍLOHY**

**Záznamový arch při pohovoru**

<b><u>Profese</u></b>	<b><u>SVÁŘEČ</u></b>	<b><u>Hodnotitel:</u></b>
<b>Jakou máte zkoušku:</b>		
<b>Jakou máte praxi:</b> (pokud máte více oprávnění napište praxi s každým z typů svařování)		
<b>Na čem jste pracoval a v jaké firmě:</b>		
<b>Jaký z toho byl výrobek:</b>		
<b>Čím jste vyučený:</b>		
<b>Máte zkušenosti s ultrazvukem, rentgenem či dřážkováním:</b>		
<b>Znáte výkresovou dokumentaci:</b>		
<b>Jaké jiné oprávnění vlastníte:</b> (paličský průkaz, jeřábnický atd.)		

**Umíte svařovat i něčím jiným než tím, na co vlastníte oprávnění:**

**Pokud ANO tak jak dlouho a co jste s tím svařoval:**

**Vaše poslední mzda byla:**

**Za jakých podmínek chcete pracovat u Nás:**

**Chcete pracovat v ČR či v zahraničí:**

**Kdy můžete nastoupit:**

**Můžete nám sdělit kontakt na někoho, kdo nám potvrdí Vaši praxi:**

**SUBJEKTIVNÍ POCIT VYHODNOCOVATELE – jak se uchazeč choval, jak reagoval atd.:**

(tuto část vypisuje zaměstnanec Rodych ihned po pohovoru)



Nejvyšší dosažené vzdělání

Druh školy	Název školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky

Mimoškolní vzdělání (kurzy, stáže, ...)

Mimoškolní vzdělání (kurzy, stáže, ...)	Rok ukončení	Osvědčení

Cizí jazyky

Stupeň znalosti /1-5/

Cizí jazyky	Stupeň znalosti /1-5/

Řidičský průkaz

Svářečský průkaz / Státní svářečská zkouška (euronorma)

Stupeň znalosti práce s počítačem /1-5/

Stupeň znalosti výkresové dokumentace /1-5/

Předchozí zaměstnání

Název firmy	Od	Do	Zařazení

Důvod ukončení pracovního poměru:

Jste v současné době registrován jako uchazeč o zaměstnání na ÚP?

Od kdy můžete nastoupit do práce:

Máte možnost použít vlastní osobní automobil pro případnou práci v zahraničí?

NE

ANO

značka auta

počet míst k sezení

Místo a datum

Podpis

Vyplní vedoucí odd.personalistiky

<i>Den nástupu:</i>		<i>Doloženy doklady:</i>	
<i>Mzda % premie:</i>		<i>Svářečský průkaz</i>	
<i>Profese:</i>		<i>Zápočtový list</i>	
<i>Pracoviště:</i>		<i>Prohlášení</i>	
<i>Vedoucí na pracovišti:</i>		<i>Doklad o kvalifikaci</i>	
<i>Ubytování:</i>	zajištěno/ nezajištěno	<i>Vstupní lék. Prohlídka</i>	
<b>Celková hodinová sazba:</b>		<b>navrhl:</b>	
<b>Doporučil (Příjmení a jméno doporučujícího zaměstnance) :</b>			
2.strana			