

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Monika Cihlářová

**Možnosti spolupráce personalistiky s personální agenturou při
náboru a výběru pracovníků**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Monika Cihlářová

**Possibilities of cooperation with human resources personnel
agency in recruitment and selection of employees**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23. 2. 2016

Monika Cihlářová

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé závěrečné bakalářské práce panu Doc. Mgr. Ing. Karlovi Chadtovi, CSc. za odborné cenné rady, paní PhDr. Blance Vaňkové za čas, který mi věnovala při konzultacích, za vstřícnost, trpělivost a odborné připomínky v průběhu psaní této práce. Zároveň děkuji paní Mgr. Lence Vornhagen za výstižné podklady k sestavování dotazníku.

Anotace

Autorka se zabývá praktickými aspekty spolupráce personalistiky a personální agentury při náboru a zejména výběru pracovníků. Zkoumá jednotlivé složky této spolupráce a možnosti, které tato spolupráce skýtá do budoucnosti. Součástí práce je zejména podrobný průzkum mezi vybranými personalisty týkající se uvedených možností.

Klíčová slova

Dotazník, headhunting, nábor pracovníků, personalistika, personální agentura, průzkum, recruitment, výběr pracovníků.

Annotation

The author deals with the practical aspects of cooperation of human resources and staffing agencies in the recruitment and selection of workers in particular. Investigates components of this cooperation and the possibilities that this partnership brings to the future. The work includes in particular a detailed survey of selected HR professionals regarding the options.

Keywords

Employee selection, employment agency, headhunting, human resources, questionnaire, recruitment, research.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PERSONALISTIKA A JEJÍ ÚKOLY.....	12
1.1 Hlavní úkoly personalistiky – řízení lidských zdrojů	12
1.2 Personální útvar a jeho úkoly	13
1.3 Zaměstnání prostřednictvím agentury – temporary work	14
1.4 Personální agentura a agentura práce	15
1.5 Práva a povinnosti agentury práce.....	16
1.5.1 Povolení ke zprostředkování zaměstnání	16
1.5.2 Podmínky udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání	16
1.5.3 Pojištění pro případ úpadku	17
1.5.4 Evidenční povinnosti.....	18
1.6 Vztah mezi agenturou práce a zaměstnancem	19
1.7 Vztah mezi agenturním zaměstnancem a organizací (také uživatelem)	21
1.8 Personální agentura	22
1.9 Služby personálních agentur	22
1.10 Personální agentura a kandidát.....	23
1.11 Nejčastější nešvary personálních agentur.....	24
2 NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	25
2.1 Recruitment – nábor pracovníků a výběr pracovníků	25
2.1.1 Vymezení pojmu dobrý zaměstnanec.....	25
2.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	26
2.2.1 Kandidáti z vlastní databáze	26
2.2.2 Doporučení pracovníci.....	26
2.2.3 Přímé oslovení kandidáta	27
2.2.4 Inzerce v tisku, rozhlasu a v televizi	27
2.2.5 Nové směry v recruitmentu	27
2.2.6 Spolupráce se školami a veletrhy pracovních příležitostí	29

2.2.7	Spolupráce s úřady práce.....	29
2.2.8	Využívání služeb personálních agentur.....	29
2.2.9	Využívání internetu a zejména pracovních serverů.....	30
2.3	Výběr pracovníků.....	30
2.4	Výběrové řízení.....	31
2.4.1	Zásady efektivního výběru pracovníků	31
2.4.2	Metody výběru pracovníků.....	32
2.4.5	Psychologické testy	34
2.4.6	Výběrový pohovor	34
2.4.7	Typy pohovorů.....	36
2.4.8	Postup při výběrovém řízení.....	37
	PRAKTICKÁ ČÁST	38
3	STANOVENÍ CÍLE A FORMULACE HYPOTÉZ.....	38
4	KONSTRUKCE DOTAZNÍKU	39
5	ANALÝZA VÝSLEDKŮ	43
	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
	SEZNAM ZKRATEK	68
	SEZNAM GRAFŮ	69
	SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Současnost trhu práce

Na současném trhu práce patří kvalifikovaný nábor a výběr zaměstnanců ke špičkovým činnostem, svěřovaným nejlepším odborníkům. Po letech finanční krize, kdy se i renomované společnosti zbavovaly často i velmi kvalifikovaných zaměstnanců a dělníci dostávali výpovědi doslova hromadným způsobem, nastal během minulých dvou let velmi závažný obrat. Trh práce se doslova vyprázdnil. Společnosti inzerují množství pracovních míst nejen pro techniky, specialisty a vysoce kvalifikované manažery, ale i vyučené absolventy téměř všech oborů. Příliš velký úspěch ale nemají. Získat například vyučeného elektrikáře s alespoň dvouletou praxí, co má chuť pracovat a vydělat si, bývá hlavně v exponovaných lokalitách vážný problém.

Technické profese jsou pak žádané nejvíce. Technici jsou svou podstatou spíše konzervativní, takže inzeráty nechtou, práci si aktivně nehledají a spokojí se často s tou, kterou mají. Nemají příliš chuť riskovat po období, kdy byl vážný problém práci si udržet nebo získat jinou.

Vysokoškolsky vzdělaní technici s praxí, pokud ještě navíc ovládají nějaký cizí jazyk, mají většinou i několik nabídek od recriuterů ze strany zaměstnavatelů a zprostředkovatelů. Na trhu práce působí v současnosti téměř 1600 společností poskytující HR služby. Počet volných dělnických pracovních míst v našich výrobních společnostech roste každým dnem.

Tato zcela nová situace na trhu práce se projevuje ve většině vyspělých evropských zemí. Zároveň působí demograficky daná nouze o mladé řemeslníky a technicky vzdělané středoškoláky a vysokoškoláky. Snižuje se počet nově narozených dětí v celé Evropské unii, neboť chybí motivační programy podporující rodinu a mateřství. Ženy a zejména matky jsou na trhu práce znevýhodňovány, hůře placeny a někdy přímo a nevybíravě diskriminovány.

I přes snahu regionálních politiků zůstává problémem nedostatečný počet míst v mateřských školách. Větší počet dětí v rodinách najdeme spíše u nepřizpůsobivé menšinové populace, což nelze považovat za pozitivní vývoj pro trh práce v České republice.

Možnosti řešení

Je bezpodmínečně nutná podpora rekvalifikací, neboť stále je ještě 4 – 6 % Čechů nezaměstnaných, bohužel většina z nich dlouhodobě. Patří mezi ně tělesně nebo duševně nemocní, hendikepovaní, starší 50 let, menšiny s neúplným vzděláním a problematickou pracovní morálkou. Matky s malými dětmi bohužel nemohou pracovat na tři směny nebo v nepřetržitých provozech, pokud se k tomu nepřizpůsobí provozní doba předškolních zařízení. Rozvoj firemních předškolních zařízení by měl být jednou z priorit vedení firem a personalistů. Začlenění a rekvalifikace a relokační zaměstnanců v útlumových odvětvích, například v hornictví, by měla být samozřejmostí.

Trendem je podpora zaměstnávání cizinců. Personální agentury zaměstnávají zhruba 70 % cizinců a jen 30 % českých pracovníků metodou temporary work. Tento způsob není v praxi právě důstojný a je provázen negativními jevy, ale pomáhá společností řešit výkyvy ve výrobě a pohyby na pracovním trhu. Není to však všelék. V Evropské unii nejsou právě úspěšné snahy o integraci cizinců z méně vyspělých zemí Afriky a Blízkého východu. V současnosti jich pracuje pouze 9-12 %, ostatní zatěžují nadměrně sociální systém. Příčinou jsou velké kulturní a jazykové rozdíly, nízká úroveň vzdělanosti přistěhovalců a neochota zaměstnavatelů uznat vzdělání a praxi z jiného kontinentu. Naopak v České republice máme dobré zkušenosti se zaměstnáváním dělníků a specialistů z Ukrajiny, Bulharska a Rumunska a dalších evropských zemí.

Evropa a potažmo také Česká republika patří dlouhodobě mezi země s nízkou porodností. Podpora rodin s dětmi zůstává dále výzvou. Rodina si více dětmi snižuje významně životní úroveň a ohrožuje postavení žen na trhu práce. Řešením je bezpochyby daňové zvýhodnění, daňová podpora zaměstnávání žen s malými dětmi na částečný úvazek, podpora zaměstnávání pracovníků nad padesát let, kteří tvoří velmi rizikovou a čím dále se zvětšující skupinu nezaměstnaných.

Úkoly personalistiky

Se všemi výše uvedenými otázkami se denně potýká a pokouší se je více či méně úspěšně řešit personalistika jako taková prostřednictvím útvarů HR (Human resources) ve firmách a společnostech, a to ve spolupráci s komerčně zaměřenými personálními agenturami (PA)

jako externími partnery. Zkvalitňování personálních procesů, odstranění diskriminačních jevů v nich a preference moderních metod v personalistice bezesporu patří k prioritám. Úkolem autorky je v této práci popsat problematiku personalistiky v oblasti náboru a výběru pracovníků, osvětlit spolupráci personalistiky firem s personálními agenturami v podmínkách České republiky pomocí průzkumu mezi personalisty z vybraných firem v České republice a poté nastínit některé další možnosti spolupráce personalistiky s personálními agenturami. K tomuto účelu autorka zkonstruovala dotazník a předložila jej k zodpovězení 18 vybraným personalistům českých převážně výrobních společností různé velikosti od malých až po ty největší, zaměstnávající tisíce pracovníků. Autorka dále vyhodnotila tato data a předložila možná řešení další spolupráce agentury a firmy v ČR.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA A JEJÍ ÚKOLY

Původem personalistiky je latinské slovo *personalis* – osoba. Sám název napovídá, že personalistika se zabývá s osobami v podnikové praxi. S personalistikou se setkáváme v běžné pracovní činnosti. Termíny personální práce nebo personalistika se běžně používá jako všeobecné označení pro řízení organizace. Personalistika je obor, který dává shromažďováním a propojováním do pohybu lidské zdroje, finanční zdroje, materiální a informační zdroje. Využívání těchto zdrojů je stěžejným cílem řízení organizace, neb spojení všech čtyř zdrojů je pohonným motorem organizace. Personalistika pojímá komplexní personální práci, tzn. celou sérii procesů a různých metod řízení pro práci s lidmi v organizaci počínaje získáváním pracovníků, uzavření pracovních smluv, osobní rozvoj a konče vyplácením mezd.

Současná moderní doba plná nových trendů se protlačuje i do českého prostředí, kam vnáší nové termíny, jako např. personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální management, personální administrativa, Metoda 360° zpětné vazby, řízení lidského kapitálu, personální controlling, personální marketing nebo benchmarking a další.

Ve své publikaci Koubek zmiňuje „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací týká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“. (Koubek, 2015, s. 13)

1.1 Hlavní úkoly personalistiky – řízení lidských zdrojů

Personalistika má za úkol jednak vytvářet a prosazovat personální strategii organizace a konkrétní personální politiku, která by měla vznikat v součinnosti s vedoucími pracovníky. Dále by měla řídit analýzu pracovních míst pro účely hodnocení, nábory a výběru pracovníků. Personalistika má řídit personální plánování a personální rozvoj pracovníků včetně personálního vzdělávání. Jedním z klíčových úkolů je získávání pracovníků (nábor,

recruitment). Dále sem patří přijímání pracovníků a všechny úkoly s tím související, řízení procesů hodnocení pracovníků, jejich rozmisťování, propouštění a penzionování, navazující odměňování pracovníků v úzké spolupráci s nadřízenými. Odměňování nepatří do zodpovědností ekonomického úseku, ale právě personalistiky, i když se tak stále ještě často neděje.

1.2 Personální útvar a jeho úkoly

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů, to znamená, že má v organizaci za úkol prakticky řídit a uplatňovat výše uvedené činnosti a úkoly personalistiky jako takové. Úkolem personálního útvaru tedy je navrhnout a prosazovat konkrétní personální strategii a politiku v organizaci, radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je v konkrétním naplňování personální politiky a jejích cílů, zajišťuje personální činnosti a služby nezbytné pro činnost organizace a posuzuje zamýšlené změny v organizaci z hlediska jejich vlivu na oblast práce a zaměstnanosti.

Outsourcing personální práce je jeden z moderních trendů v personalistice. Smyslem je přenést část specializovaných činností, zejména nábor a výběr pracovníků na externí společnosti, které jsou na tyto činnosti zaměřené.

Co vše musí umět a jaký má být personalista:

„Personalista je bezpochyby velmi důležitým článkem každé firmy. Nabírá pracovníky, následně je motivuje při výkonu práce a dohlíží na jejich profesní rozvoj. Být dobrým personalistou s objektivním pohledem na svět nejspíše nebude tak jednoduché. Hlavní náplní práce personalisty však není jen výše zmíněný nábor, motivace a vývoj pracovníků, ale také plánování rozvoje pracovních sil, monitorování situace na trhu práce, nábor zaměstnanců, příprava konkurzních řízení, propagace a marketing výběrového řízení, vedení personální evidence, spolupráce se státními orgány, stanovování kvalifikačních předpokladů, zajišťování vzdělávání a školení zaměstnanců, vyřizování požadavků zaměstnanců, motivace zaměstnanců a tvorba hodnotících systémů. Personalista je zkrátka nepostradatelným článkem firmy. Aby všechny tyto požadavky personalista dokázal kvalitně splnit, měl by to být člověk vyrovnaný, schopný nadhledu, empatický, kreativní a kurážný ohledně hledání řešení. Ohledně „tvrdých“ věcí by měl mít povědomí a orientaci v zákoníku práce a základních

znalostech v jednotlivých oblastech personalistiky. Dobrý personalista by také měl umět rozlišovat mezi rozvojem člověka a navštěvováním kurzů. Měl by umět člověka povzbudit a správně motivovat. Při výběru kandidátů by měl odlišit dojmy od faktů, pro vyšší management by měl být partnerem, pro ostatní zaměstnance srozumitelným tlumočnickem personálních věcí.“ (www.podnikator.cz)

Koubek tuto definici rozšiřuje „*Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejich nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog.“ (Koubek, 2015, s. 35)*

1.3 Zaměstnání prostřednictvím agentury – temporary work

Ve světě je značně rozšířený způsob pracovního poměru, kdy pracovník je zaměstnancem agentury, ale pracuje v organizacích, které potřebují pokrýt dočasnou potřebu zaměstnanců. V ČR touto metodou pracuje cca 2,4 % aktivní populace. Po revoluci bylo agenturní zaměstnávání typické pro brigády studentů. Dnes pracuje asi 40 % agenturních zaměstnanců na pozicích THP, např. v administrativních pozicích, v call centrech, na recepcích, v IT servisních centrech aj.

Agenturní zaměstnanci musí mít podle zákona stejné podmínky jako kmenoví zaměstnanci stejných pozic. Neměl by být žádný rozdíl. Agentura, co by zaměstnavatel, odvádí za zaměstnance zdravotní a sociální pojištění. Pracovní poměr se u agentury započítává do důchodu. Tudiž agenturní zaměstnanec nic agentuře neplatí, nic se mu nestrhává ze mzdy a má stejný plat jako kmenoví zaměstnanci na stejné pozici. Firma zaplatí za služby agentury, která si ji najímá jako posilu s nábory a péčí o zaměstnance. Tato forma zaměstnávání je ideální jako startovací čára pro absolventy nebo nezaměstnané, kde získávají pracovní zkušenosti a lépe se nachází práce na dobu neurčitou.

V ČR existuje cca 1 600 agentur práce. Řada z nich má sporné praktiky. Proto byla založena tzv. Asociace poskytovatelů personálních služeb APPS, bojující za poctivý a legální pracovní

trh. APPS vypracovala „Zlaté standardy HR služeb dle APPS“ pro výběr agentury práce. Tyto standardy HR fungují pro agenturní zaměstnávání i pro přímé vyhledávání – recruitment.

1.4 Personální agentura a agentura práce

V praxi se většinou ve spojení s agenturami práce používají také pojmy jako je **personální agentura**, agenturní zaměstnávání, agentura práce apod. Pojmy personální agentura a pracovní agentura jsou velice často zaměňovány a považovány zcela mylně za synonyma. Tyto pojmy je nutné striktně rozlišovat, jelikož každý je trochu odlišný význam. Personální agentura hledá uchazeči o práci pracovní místo, tento uchazeč pak uzavře pracovní smlouvu přímo s firmou, ve které zaměstnání vykonává, tzn., mezi personální agenturou a uchazečem vůbec nevzniká pracovní vztah.

Kdežto **pracovní agentura** uchazeče o zaměstnání přímo zaměstnává a práci vykonává u firmy (firem), kam je na určitou dobu přidělen. Mezi firmou, kde uchazeč vykonává práci a uchazečem není uzavřena pracovní smlouva ani dohoda. Činnost, kterou pracovní agentura vykonává, nazýváme agenturním zaměstnáváním, **agenturní zaměstnávání** je tedy dočasné přidělení zaměstnance agentury do jiné firmy.

Agenturní zaměstnávání je unikátní formou, která doplňuje základní pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo něj. Zjednodušeně lze říci, že agenturní zaměstnávání je pronájmem pracovní síly, při kterém vzniká trojstranný vztah: agentura práce – zaměstnanec – uživatel.

Agenturní zaměstnávání je v České republice poměrně novou záležitostí, tato forma pracovněprávního vztahu byla u nás ustanovena zákonem až v roce 2004. Z právního hlediska je agenturní zaměstnávání vymezeno v § 307a zákoníku práce jako závislá práce, kdy agentura práce dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce jinému zaměstnavateli (uživateli). Vzniká tedy výše zmíněný trojstranný vztah zaměstnance, agentury práce a uživatele (tj. FO nebo PO, které jsou pracovníci poskytováni), kde jsou jednotliví aktéři provázáni právním vztahem (Šikýř, 2012, s. 24).

1.5 Práva a povinnosti agentury práce

1.5.1 Povolení ke zprostředkování zaměstnání

Agentura práce může provozovat svoji činnost pouze na základě přiděleného povolení ke zprostředkování zaměstnání. Uvedené povolení uděluje Úřad práce České republiky na základě písemné žádosti, ke které se vyjadřuje také Ministerstvo vnitra.

Dle § 60 odst. 1, zákona o zaměstnanosti, může být agentuře práce na základě příslušné žádosti uděleno:

- povolení ke zprostředkování zaměstnání za území České republiky
- povolení ke zprostředkování zaměstnání cizinců na území České republiky, nebo
- povolení ke zprostředkování zaměstnání do zahraničí

Lhůta pro rozhodnutí o žádosti je 30 dnů, výjimečně lze u složitých případů lhůtu prodloužit na 60 dnů.

Od roku 2004 byla zavedena omezená **platnost povolení** ke zprostředkování zaměstnání dle § 14 odst. 1 písm. b) zákona o zaměstnanosti, tedy povolení týkajícího se dočasného přidělení zaměstnance agentury k uživateli na dobu **max. 3 let** (www.apps.cz, 2013).

1.5.2 Podmínky udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání

Povolení ke zprostředkování zaměstnání může být dle § 60 odst. 2 zákona o zaměstnanosti fyzické osobě uděleno při splnění následujících podmínek:

- minimální věk 18 let a způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost fyzické osoby (tzn. osoba, která nebyla pravomocně odsouzena pro úmyslný trestný čin nebo pro trestný čin proti majetku)
- odborná způsobilost, kdy za odborně způsobilou se považuje osoba která:
 - má ukončené vysokoškolské vzdělání a minimálně dvouletou zkušenost se zprostředkováním zaměstnání, nebo zkušenost v oboru, pro který je povolení žádáno
 - nebo má střední vzdělání ukončené maturitou, vyšší odborné vzdělání a nejméně pětiletou praxi ve zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který je povolení žádáno
- bydliště na území ČR, pokud takové bydliště fyzická osoba nemá, uvede doručovací adresu na území ČR

U přidělení povolení právnické osobě platí, že fyzická osoba plnící funkci odpovědného zástupce musí splňovat stejné podmínky, jako fyzická osoba žádající o povolení. Odpovědný zástupce však může tuto funkci vykonávat pouze u jedné právnické osoby a nemůže být zároveň držitelem povolení ke zprostředkování zaměstnání jako fyzická osoba.

Nezbytným předpokladem pro udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání je úhrada správního poplatku dle položky 9 písm. d) až f) části I. sazebníku uvedeného v příloze zákona č. 634/2004 Sb. o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

Poplatek je možné uhradit bankovním převodem na účet Úřadu práce České republiky, nebo formou kolkových známek (to je však možné pouze u poplatku ve výši 5.000 Kč). K úhradě musí dojít do 15 dnů po doručení písemné výzvy od Úřadu práce (www.businessinfo.cz, 2011).

Výše **správních poplatků** je dle výše uvedeného sazebníku následující:

- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání cizincům na území ČR – 10.000 Kč
- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání do zahraničí – 10.000 Kč
- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání na území ČR – 5.000 Kč

Náležitosti žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání

Žádost o povolení zprostředkování zaměstnávání má jisté náležitosti.

V žádosti musí být uvedeno:

- identifikační údaje fyzické nebo právnické osoby
- místo a předmět podnikání
- forma zprostředkování a druhy prací, pro které je zprostředkování žádáno
- územní obvod, na kterém bude zprostředkování zaměstnávání vykonáváno
- identifikační údaje odpovědného zástupce (pouze právnické osoby)

1.5.3 Pojištění pro případ úpadku

Každá agentura práce zprostředkovávající zaměstnání ve formě agenturního zaměstnání je povinna se pojistit pro případ úpadku. Prostřednictvím tohoto pojištění vzniká agenturnímu zaměstnanci právo na náhradu mzdy, která mu z důvodu úpadku agentury nebyla vyplacena.

Agentura musí toto pojištění sjednat **ve výši trojnásobku průměrného čistého výdělku všech jejích zaměstnanců, které přiděluje**, nebo v budoucnu přidělovat bude. Pojistnou

smlouvu je agentura povinna předložit do 2 měsíců od přidělení povolení ke zprostředkování zaměstnání generálnímu ředitelství Úřadu práce (Neščáková, 2012, s. 227).

Dle § 58a odst. 6 zákona o zaměstnanosti je s daným pojištěním spjata také povinnost agentury předložit pojišťovně na vyžádání doklady s tímto pojištěním související a podat k nim vysvětlení.

Dojde-li k úpadku agentury práce, vyplácí agenturní zaměstnance pojišťovna až do výše trojnásobku jejich průměrného čistého měsíčního výdělku.

1.5.4 Evidenční povinnosti

V § 59 zákona o zaměstnanosti je ustanovena povinnost agentury vést evidenci:

- o počtu volných míst, na která je požadováno zprostředkování zaměstnání
- agenturou umístovaných fyzických osob
- o svých zaměstnancích, kterým je zaměstnání zprostředkováno formou agenturního zaměstnání

Dále má agentura povinnost každoročně do 31. ledna nahlásit generálnímu ředitelství Úřadu práce statistické údaje za uplynulý rok. Obsahem jsou údaje o:

- počtu volných míst, na která bylo požadováno zprostředkování zaměstnání, čímž je myšleno hledání pracovního místa uchazeči, nebo naopak hledání zaměstnance pro zaměstnavatele rozšiřujícího pracovní pozice
- počtu agenturou umístěných fyzických osob a z toho počet uchazečů o zaměstnání umístěných na základě dohody s Úřadem práce podle § 119a
- počtu agenturních zaměstnanců, kteří byli přiděleni k výkonu práce u uživatele, přičemž agentura uvede strukturu zaměstnanců podle toho, zda byli z České republiky, Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru, Švýcarska či ostatních zemí (§ 59 odst. 2 zákona o zaměstnanosti)

Agentury práce jsou sdruženy v Asociaci poskytovatelů personálních služeb, která deklaruje právní a etický standard těchto služeb:

„Agentury práce sdružené v APPS:

- Vlastní platné povolení ke zprostředkování MPSV
- Mají sjednané pojištění proti úpadku
- Agenturním zaměstnancům platí mzdy a odvody v termínu a dle platné legislativy, pracovní poměr a dohodu o dočasném přidělení sjednávají písemně a před zahájením

práce

- Dodržují srovnatelné podmínky pro agenturní zaměstnance a klientům předkládají kalkulaci v hrubé mzdě
- Nevyužívají fiktivních cestovních příkazů, nedopouští se tzv. skrytého přidělování, tedy nenahrazují dočasné přidělení Dohodou o provedení práce nebo Smlouvou o dílo.“

1.6 Vztah mezi agenturou práce a zaměstnancem

Mezi agenturou práce a zaměstnancem vzniká pracovněprávní vztah podpisem pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti. Další písemností figurující ve vztahu agentury práce a zaměstnance je tzv. písemný pokyn, jedná se o jednostranný právní úkon agentury vůči zaměstnanci.

V rámci tohoto pracovněprávního vztahu se agentura zavazuje zajistit zaměstnanci práci u uživatele a zaměstnanec se zavazuje vykonávat práci, na kterou byl přidělen, dle pokynů uživatele.

Agentura práce tedy může se zaměstnancem uzavřít dohodu o pracovní činnosti, jejíž základní náležitosti jsou upraveny zákoníkem práce. Kromě těchto náležitostí by měly tyto písemnosti obsahovat závazky, které jsou specifické pro agenturní zaměstnávání. Jedná se o:

- závazek pracovní agentury zajistit zaměstnanci dočasný výkon práce u uživatele
- závazek zaměstnance vykonávat tuto práci dle pokynů uživatele, na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance, kterou uzavírá agentura práce s uživatelem

(Tošovský, 2011, s. 48)

Tato ujednání nejsou povinnou náležitostí smluv, tzn., smlouvy by bez nich byly stále platné. V tomto případě by ale zaměstnanci nevznikla povinnost vykonat práci u uživatele a práci by mu musela nařídít sama agentura. Pokud by tak agentura neučinila, bylo by to dle § 208 zákoníku práce považováno za překážku v práci ze strany zaměstnavatele a zaměstnanci by náležela náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Zaměstnanec může s agenturou práce uzavřít také pracovní smlouvu, děje se tak většinou v případech, kdy je k uživateli přidělen na dobu v průměru delší než 20 hodin týdně.

Mezi pracovním poměrem agentury práce se zaměstnancem, který je přidělován uživateli a standardním pracovním poměrem není téměř žádný rozdíl. Jediným podstatným rozdílem

je časově neomezená možnost agentury opakovaného uzavírání pracovních poměrů na dobu určitou, dle § 39 odst. 6 ZP může být ve standardním pracovním poměru pracovní smlouva na dobu určitou uzavřena nejvýše dvakrát.

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně ve dvou vyhotoveních, kdy jedno vyhotovení smlouvy zůstává agentuře a druhé musí agentura dát zaměstnanci.

Dle § 34 odst. 1 zákoníku práce musí každá pracovní smlouva, aby byla platná, obsahovat tyto náležitosti:

- identifikace zaměstnavatele, tzn. agentury práce:
 - jméno a příjmení/název
 - adresa sídla/místa podnikání
 - IČ
 - případně údaj o zápisu v obchodním rejstříku.
- identifikace zaměstnance:
 - jméno a příjmení
 - datum narození;
 - adresa trvalého bydliště
- druh práce, který bude zaměstnanec pro uživatele vykonávat (většinou se uvádí název profese, případně podrobnější popis činnosti)
- místo nebo místa výkonu práce, kde má být práce vykonávána (není nutná přesná adresa, jako místo výkonu práce může být uvedeno např. Brno)
- den nástupu do práce (je označen konkrétním dnem, nebo jiným způsobem, ze kterého bude jasné, o který den se jedná – např. den nástupu konkrétního zaměstnance na rodičovskou dovolenou)

Dalšími údaji, které by měla pracovní smlouva obsahovat, jsou práva a povinnosti, které z pracovního poměru plynou.

Jedná se o:

- informace o mzdě, způsobu vyplácení, termínu vyplácení apod.
- informace o výpovědních lhůtách
- informace o týdenní pracovní době a jejím rozvržení
- informace o nároku na dovolenou
- informace o kolektivních smlouvách (Tošovský, 2011, s. 49)

Výše zmíněný písemný pokyn, na základě kterého je zaměstnanec uživateli přidělen má rovněž své povinné náležitosti, vymezené v § 309 odst. 2 zákoníku práce:

- název a sídlo uživatele, místo výkonu práce u uživatele, dobu trvání dočasného přidělení a určení vedoucího zaměstnance, který je oprávněn zaměstnanci přidělovat práci a kontrolovat ji
- podmínky jednostranného předčasného ukončení výkonu práce, byly-li vymezeny v dohodě o dočasném přidělení zaměstnance
- informace o pracovních a mzdových podmínkách srovnatelného zaměstnance uživatele.

1.7 Vztah mezi agenturním zaměstnancem a organizací (také uživatelem)

Mezi uživatelem (organizací) a zaměstnancem agentury obvykle žádná smlouva nevzniká. Přesto je ale vztah dvou zmíněných subjektů odvozen od smluvních ujednání, a to od ujednání mezi agenturou práce a zaměstnancem a agenturou práce a uživatelem.

Samozřejmě v praxi může mezi uživatelem a zaměstnancem vzniknout smluvní vztah, ale nejedná se o vztah, který by byl zákonem povinný pro proces přidělení zaměstnance a agenturního zaměstnání. Takovým smluvním vztahem je **dohoda o odpovědnosti**, tato dohoda vyplývá z § 309 odst. 7 zákoníku práce, kde je uvedeno, že mezi uživatelem a zaměstnancem agentury práce mohou být přijata opatření k vyšší ochraně majetku uživatele. V zákoně je ale také řečeno, že tato opatření nemohou být pro agenturního zaměstnance méně výhodná, než je stanoveno v § 252 – 256. Dohoda o odpovědnosti nesmí být uzavřena s osobou mladší 18 let a musí být v písemné podobě, jinak je neplatná.

V praxi běžným případem uzavírání dohody o odpovědnosti mezi uživatelem a zaměstnancem agentury je na pozici pokladní. Zde je vznik uvedeného smluvního vztahu nutný kvůli skutečnosti, že zaměstnanec po celou svoji pracovní dobu nakládá s penězi v hotovosti. Uživatel je tak zajištěn pro případ vzniku schodku (tzv. manka) v pokladně, za který zodpovídá zaměstnanec (Tošovský, 2011)

Uživatel po dobu přidělení zaměstnance **řídí, organizuje a kontroluje** jeho činnost a je povinen mu **zajistit příznivé pracovní podmínky a bezpečnost a ochranu zdraví při**

práci. Dle § 309 odst. 1 zákoníku práce nesmí uživatel činit žádné právní úkony ve vztahu k zaměstnanci jménem pracovní agentury.

Přidělení zaměstnance končí uplynutím doby, která byla mezi uživatelem a agenturou práce sjednána.

Agentura práce nesmí konkrétního zaměstnance přidělit k výkonu práce témuž uživateli na dobu delší než 12 měsíců po sobě jdoucích. Avšak v případě, že zaměstnanec sám ze své iniciativy o přidělení agenturu požádá, nebo je u uživatele náhradníkem za mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, dané omezení neplatí (§ 309 odst. 6 zákoníku práce).

1.8 Personální agentura

Pro pojem „personální agentura“ existuje také více výkladů. Jednou z nich je, že se jedná o soukromou zprostředkovatelnou práce hledající vhodné kandidáty na pracovní místa, které firma zaměstnává na poloviční či plný pracovní poměr. Druhý výklad je, že se jedná o komerční instituci, která pracuje obdobně jako úřad práce. Personální agentura primárně uchazeče nezaměstnává, pouze zprostředkovává zaměstnání, v podstatě se zabývá zprostředkováním zaměstnání a dalšími službami v oblasti lidských zdrojů.

1.9 Služby personálních agentur

a) Recruitement čili head hunting

Nejvíce požadovaná služba souvisí s nedostatkem odborníků ochotných pracovat pro organizace za mzdu, tedy jako námezdní pracovní síla. K nejvíce hledaným odborníkům patří vzdělaní absolventi technicky zaměřených vysokých i středních škol s praxí ve vývoji nebo výrobě. Pokud, takovýto specialista má navíc patřičnou jazykovou výbavu, je „zlatou rybkou“ na trhu práce. Personalista má jen omezené možnosti jej oslovit, zvláště pokud pracuje u konkurenční společnosti. Oslovení takto úzkoprofilových specialistů a manažerů je nejčastějším úkolem recruitera, tedy odborníka na tuto službu. Recruiter také inzeruje, ale v podstatě tak pouze dubluje práci personalisty, takže častěji sahá po přímém oslovení kandidáta v terénu. Jeho zdroje jsou obvykle skryté v interní databázi personální agentury a jsou velmi důvěrné.

b) Personální poradenství v širším smyslu

Zahrnuje speciální služby odborníků na tzv. personální audit, psychodiagnostiku a zjišťování pracovní způsobilosti k určitým profesím a psychické způsobilosti u kandidátů na exponované pozice vyžadující vysoký výkon nebo odpovědnost. Může zahrnovat i odborný trénink, koučink a vzdělávání pro manažery, liniové vedoucí, obchodníky, prodejce a jiné profese. Dosti žádané je poradenství při různých personálních a organizačních změnách ve firmách.

c) Speciální služby jako jsou průzkumy mezi zaměstnanci, benchmarking, facilitace

Další možnosti jsou předmětem průzkumu v praktické části této práce.

1.10 Personální agentura a kandidát

První kontakt mezi personální agenturou a uchazečem o práci dochází ve chvíli, kdy uchazeč pošle do agentury životopis. Pokud se uchazeč bude zdát vhodný pro danou pozici do firmy, pro niž personální agentura zaměstnance hledá, má agentura nárok na provizi dle uzavřené smlouvy. Uchazeč za zprostředkování hledání práce neplatí. V případě vhodného kandidáta na danou pozici, si personální agentura pozve k prvnímu pohovoru, který obnáší několik fází.

První fází je kontakt mezi agenturou a uchazečem jako takový. Na první setkání je důležité se důkladně připravit, stejně jako by se jednalo o pohovor s personalistou společnosti, ve které by rád pracoval. Při pohovoru je probírána detailně kandidátova praxe, znalost, dovednost, zkušenost a následně jeho vize do budoucna. Čím více informací agentura získá od uchazeče, tím lépe pro hledanou pozici.

Druhou fází je zaslání veškerých materiálů uchazeče potenciálnímu zaměstnavateli. Pokud profil uchazeče odpovídá požadavkům, je agenturou životopis zaslán příslušné společnosti a dohodnut termín pohovoru.

Další fází je rozhodnutí společnosti, zda se kandidát doporučený personální agenturou pro ni profesně hodí či ne. V případě zájmu, společnost vyzve kandidáta do dalšího kola pohovoru. Pokud pohovor pro kandidáta dopadne pozitivně, uzavře společnost s kandidátem smlouvu a pro personální agenturu výběrový proces dopadl v její prospěch.

1.11 Nejčastější nešvary personálních agentur

Personální agentury jsou reálnou součástí recruitmentu v České republice i ve světě.

I pár nereseriózních agentur a spíše recruiterů vrhá špatné světlo na práci agentur jako takových. Kandidáti očekávají lepší servis, vyrozumění po pohovoru, nějakou formu poradenství, a to i v případě neúspěchu při výběrovém řízení. Občas si stěžují, že se nedozvědí, do jaké společnosti jsou vlastně prezentováni.

Personalisté a vedoucí pracovníci firem si obvykle stěžují na to, že agentura přepoše životopis kandidáta bez osobního pohovoru, jen na základě rychlého telefonického interview. Samotný recruitment je skvělá obchodní příležitost. Kandidátovi prodává recruiter pracovní příležitost, firmě pak kandidáta, novým klientům služby té nejlepší agentury. V recruitmentu jde o poměrně dobré zisky, nesmí však jít pouze o ně.

V agentuře a koneckonců i u klientů – firem jde ponejvíce o rychlost, ne už tolik o kvalitu. Mezi agenturami je velká konkurence a počet volných kandidátů na trhu práce se snižuje. To vytváří základní tlak na kvantitu a rychlost služby. Je třeba vědět, že základní zodpovědnost za kvalitu práce má recruiter, protože toho si spolupracující personalista od zákazníka nejvíce pamatuje.

Nejčastější chybou recruitera je, že má velkou snahu nalákat kandidáta na výši platu, takže ho uvádí vyšší, než je pak realita. Agentura může profitovat ze silné firemní značky, pro kterou inzeruje, ale kandidáty pak využije i pro jiné zaměstnavatele, u nichž může být odměna recruitera i vyšší. Časté je používání falešných profilů na sociálních sítích a také fiktivní inzeráty pro případ budoucích zakázek.

Recruitment je nejen práce s lidmi, ale také složitý a těžký byznys plný stresu a námahy. Na výsledky práce recruitera se často zapomíná, přestože to byl on, který postavil ten úžasný tým, kterým firma v současnosti je.

Smlouva mezi zprostředkovatelem a organizací (Příloha A).

2 NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

2.1 Recruitment – nábor pracovníků a výběr pracovníků

2.1.1 Vymezení pojmu dobrý zaměstnanec

Najít dobrého zaměstnance je cíl každého manažera, kterému jde o jeho dobré výsledky a o dobro společnosti. Nejde však jen o kvantifikovatelné ukazatele úspěchu společnosti, ale i o motivovaného, spokojeného zaměstnance, který bude podávat stabilní, dobrý výkon, o jeho relevantní zařazení do týmu, o možnosti jeho dalšího rozvoje v nové pozici.

Každý dobrý zaměstnanec má být zaměstnanec spokojený, s dobře vyváženým poměrem života v práci a osobním životem. Není proto například úplně dobré zaměstnávat workholika, pro kterého je práce jediná hodnota a koníček zároveň, který obvykle nemá dobré rodinné zázemí a své posunuté normy se pokouší prosadit v týmu a u podřízených.

Hlavní však jsou profesní, odborné kompetence zaměstnance, jeho praxe v oboru, motivace, osobní vyzrálost, sebekorozumění, cíle a v neposlední řadě i jeho sympatie k firemní kultuře.

Správné vyvážení všech těchto faktorů při hledání nových pracovníků patří k pokročilým dovednostem manažera a zejména personalisty.

Požadavek zaměstnavatele často bývá formalizován v profilu pozice, která bývá vyjádřena a zpracována jeho nadřízeným na základě jeho náplně práce, formulovanými cíli a úkoly v pracovním procesu. Důležitá je obeznámenost nadřízeného s požadavky pozice a určení těch klíčových.

Klíčovými požadavky jsou obvykle:

- praxe v oboru
- schopnost pracovat v týmu
- komunikační dovednosti
- schopnost řešit problémy
- odolnost vůči stresu
- iniciativa a aktivita v pracovním procesu a spojená s obětavostí/sebezapření a upřednostnění zájmu týmu před osobními výhodami

- organizační schopnosti spojené se schopností plánovat. Nejčastěji je schopnost plánovat spojená se self-managementem, tedy plánovat svůj čas a své aktivity dle priorit
- schopnost učit se spojená se schopností využívat nové poznatky a dovednosti v praktické činnosti
- praktické dovednosti ve využívání IT technologií ve své profesi, užití ofisových aplikací, firemního softwaru, grafických nebo konstrukčních programů
- držení certifikátů a osvědčení: řidičský průkaz, průkaz na VZV, vyhl. 50, svářečský průkaz

2.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

2.2.1 Kandidáti z vlastní databáze

Každý prozíravý personalista má zdroj potenciálních zaměstnanců ve své databázi, kterou dle svých možností aktualizuje a udržuje, obvykle dnes již formou počítačové aplikace, která je nebo není součástí firemního softwaru. Do databáze přibývají uchazeči, kteří se hlásí sami, tj. posílají životopis mailem nebo s ním přicházejí osobně. Je pravda, že fyzicky obcházet firmy v okolí a nabízet životopis jaksi „naslepo“ aniž existuje viditelně požadavek firmy je neekonomické, pro kandidáta tristní a pro firmu a personalistu leckdy i obtěžující. Obvykle takto postupují nekvalifikovaní kandidáti nebo často problematičtí kandidáti na dělnické pozice. Ale může se vyskytnout i kvalitní kandidát, kterého můžeme aktuálně nebo potenciálně potřebovat a je na personalistovi, jak si procesně zajistí, aby i tyto životopisy byly zachyceny, tříděny a zpracovány.

2.2.2 Doporučení pracovníci

Často se stává, že současný nebo dřívější zaměstnanec, který je informován o personálních potřebách firmy, doporučí svého bývalého kolegu, kamaráda, souseda, ať už je tento aktuálně zaměstnaný a hledá změnu či je už bez práce a aktivně hledá na trhu práce. Velkou otázkou je váha takového doporučení, neboť často vychází z osobních motivů doporučujícího a ne z faktických kompetencí kandidáta.

2.2.3 Přímé oslovení kandidáta

Doporučuje se oslovit vyhlédnutého kandidáta prostřednictvím personální agentury, delegováním na externistu. Přímé oslovení personalistou od konkurence se u seriózních firem považuje za kontroverzní v rámci dobrých vztahů mezi firmami /např. v oblasti automotive firmy často přijímají dohody o „nepřetahování“ personálu. Výhodou je, že kandidáta většinou dobře známe a víme, koho přijímáme. Nevýhodou může být přehnaný platový požadavek osloveného kandidáta.

2.2.4 Inzerce v tisku, rozhlasu a v televizi

Inzerce patří mezi klasické metody, v poslední době od ní firmy spíše upouštějí ve prospěch inzerce na pracovních serverech nebo na vlastních stránkách, která je považována všeobecně za účinnější a modernější. Televizní reklama je velmi nákladná a nestandardní, ačkoli účinkuje velmi dobře.

Armstrong k problematice inzerce říká: *“Nejvhodnější pro získávání manažerů, techniků a specialistů bývají prestižní tiskoviny. Celostátní deníky či populární časopisy mohou být užitečné při získávání takových pracovníků, jako jsou obchodní zástupci, prodejci či technici. Lokální tiskoviny jsou obvykle nejvhodnější k získávání řadových úředníků a dělníků. Odborné časopisy přímo osloví určité profesní skupiny, ale výsledky mohou být velmi kolísavé. Je však vhodné tyto časopisy použít jako doplňku celostátně organizované kampaně získávání pracovníků.”* (Armstrong, 2007, s. 331)

2.2.5 Nové směry v recruitmentu

Jak bylo konstatováno v úvodu této práce, současný recruitment čelí silné poptávce firem po manažerech a specialitech, kteří na trhu práce v podstatě nejsou. Svět nábora se touto novou situací podstatně změnil a nadále se měnit bude. Dynamika vývoje trhu práce je stále rychlejší a naboráři se jí musí přizpůsobovat, neboť čelí tvrdé konkurenci. V technicko-výrobních oborech a v oblasti IT je boj o kompetentní zaměstnance tak intenzivní, že nutí k radikálním změnám v oslovování, vyhledávání i užívání značky interní i externí naboráře.

Interní naboráři musí spolupracovat s marketingovými útvary a s útvary IT, externí recruteři postupně přecházejí na digitální a marketingové strategie a kampaně, kdy se postupně mění v prodejce a marketery.

Situace je nutí postupně oslovovat i tzv. pasivní kandidáty, kteří sami práci ani její změnu nehledají. Tyto kandidáty je nutné přesvědčit, že nabídka je tak dobrá, a že změna prospěje kandidátovi natolik, že stojí za to ji udělat. Je samozřejmě jednodušší nabízet změnu kandidátovi, který náborářovi sám poskytne životopis a projeví iniciativu, než dobře usazenému odborníkovi, kterému v podstatě nic nechybí a je ho třeba ke změně pozice motivovat.

Zdroje v recruitmentu uvádějí, že až 75 % kandidátů je pasivních. Pokud chtějí recruteři vystačit pouze s inzercí, ignorují 75 % trhu práce. A je možné, že situace je ještě dramatičtější.

K tomu, aby náborář mohl tuto velkou pasivní skupinu lokalizovat, filtrovat podle kvalifikace a vzdělání a praxe a oslovit je, mohou sloužit velmi dobře sociální sítě. Ještě před dvěma třemi lety si náboráři neuměli tento způsob vůbec představit, dnes si těmito komunikačními kanály nachází novou práci 60 % lidí.

Jak tedy recruteři mohou užívat sociální sítě? LinkedIn je jednou z takzvaných profesních sociálních sítí, která má celosvětově 300 miliónů uživatelů, v ČR 750 000 uživatelů. Tato síť je již čtvrtým rokem dostupná také v českém jazyce, takže se v ní začali hromadně registrovat i skupiny s nižší kvalifikací, tedy i bez jazykových znalostí. Najdeme zde vysoce erudované odborníky i mladistvé vyučence. Na této síti lze podobně jako na profesních portálech typu Jobs.cz vytvářet profesní profily podobné jako klasické CV. Podle dat na těchto profilech je možné ty správné kandidáty efektivně vytipovat. To je velká výhoda LinkedInu oproti jiným sítím, i když LinkedIn původně vznikl jako diskusní plénum pro zaměstnance, živnostníky a jiné profesionály. Hodí se převážně pro přímé vyhledávání vhodných kandidátů, tedy jako nepřilíš chytrou databázi, nikoli pro inzerci, pozvánky a zprávy. Tuto síť je možné dále využít pro propagaci a rozšiřování obchodních příležitostí na osobních a firemních profilech a ve skupinách.

V Německu plní podobnou funkci síť XING, ve Francii Viadeo a v Polsku GoldenLine.

Síť Facebook je možné zařadit do spíše soukromých sociálních sítí, ale je pro firemní a potažmo i náborářské účely dobře použitelná pro vyhledávání zaměstnanců.

Facebook má celosvětově 1,3 miliardy uživatelů, což představuje ohromný zdroj informací. Nejsou však tak jako na LinkedIn uspořádány a uživatelé zde svá profesní data spíše

neuvádějí. Síť se však hodí pro uveřejňování statusů, sponzorovaných příspěvků a jiných forem relativně velmi levné reklamy, které si účastníci prohlížejí. Zároveň je zde dobře patrná i zpětná vazba, tedy úspěšnost této reklamy.

Síť Twitter je specifická a použitelná k vyhledávání specialistů v oboru IT a online marketingu, kteří jsou zvyklí na této síti komunikovat.

Síť Google+ uvádí asi 350 miliónů uživatelů celosvětově. Tato čísla jsou ale tvořena spíše uměle, protože každý, kdo má email na Gmailu nebo požívá nějakou službu Googlu, má zároveň i profil na této síti. V českých podmínkách lze na síti vytipovat spíše IT specialisty, především vývojáře. Postupně si své specializované globální nebo lokální sítě budují i další odvětví, jako lékaři, grafici, realitní makléři a obchodní zástupci. Prvky sociální platformy splňují i hostiny pro videa, blogy nebo osobní profily (About.me), kde může obratný recruiter najít svého kandidáta.

2.2.6 Spolupráce se školami a veletrhy pracovních příležitostí

Některé společnosti je považují za účinné a pravidelně se jich zúčastňují. Nehodí se však pro obsazování vyšších pozic, zúčastňují se jich spíše mladí zaměstnanci a absolventi, „hotového“ kvalifikovaného kandidáta takto prakticky nelze najít. Zejména z vysokých škol lze bez větších investic získat absolventy se žádoucím profilem vzdělání.

2.2.7 Spolupráce s úřady práce

Spolupráce s úřady práce má relativně dlouhou tradici, hodí se spíše pro obsazování řadových a dělnických pozic, pracovníci s vyšší kvalifikací a žádané kandidáty tady spíše nejde získat.

2.2.8 Využívání služeb personálních agentur

Tyto služby využívají převážně zahraniční společnosti, které jsou zvyklé jich využívat pro jejich komfort. Pro české firmy jsou tyto služby většinou drahé. Je ovšem důležité umět těchto služeb využít a použít kvalitní agenturu, která nejen inzeruje, ale využívá i head hunting, tedy přímé oslovení kvalitních kandidátů. Doporučuje se využívat služeb regionálních agentur, které znají místní trh práce a mají dostatek kontaktů.

2.2.9 Využívání internetu a zejména pracovních serverů

Inzerce na pracovních serverech patří k nejvíce využívaným způsobům externího náboru. Má poměrně vysokou účinnost. K negativům pro uchazeče patří fakt, že nejméně polovina inzerujících společností na zaslané životopisy neodpovídá, nedodrží vlastní termíny k odpovědi, se životopisy nepracuje, nebo je skladuje, aniž o to kandidáta požádá /vyžaduje se souhlas s držením osobních dat podle zákona o ochraně osobních informací. / Kandidáti naopak odpovídají na pozice, pro které nemají požadovanou kvalifikaci /asi třetina z počtu zaslaných životopisů/. Omezením je rovněž vliv na méně počítačové gramotné uchazeče v dělnických pozicích.

2.3 Výběr pracovníků

Proces výběru pracovníků patří ke klíčovým činnostem personalistiky nejen pro svou obtížnost, ale zejména proto, že přijetí dobrého zaměstnance se v podstatě rovná výborné investici v každé společnosti, které záleží na své budoucnosti. Proto, je nezbytné věnovat se tomuto procesu se vší vážností, trénovat v těchto činnostech nejen personalisty, ale především vedoucí pracovníky, zajímat se a evidovat zpětnou vazbu těchto činností, již je nepochybně sledování a hodnocení adaptačního procesu u nově přijatých pracovníků. Ve výsledku je dobře vybraný spolupracovník nejen významným a těžko vyčíslitelným přínosem pro organizaci, ale zvyšuje prestiž personalistiky nejen v daném případě, ale všeobecně.

V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče, tedy schopnost dobře vykonávat práci na obsazovaném místě. Proto je nutné specifikovat kritéria, která budou při hodnocení použita. Zde je důležité zvážit a prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a zvolit metody, které co nejobjektivněji prokážou, v jaké míře zvolená kritéria splňuje. Každému výběru uchazečů předchází výběr hodnotících kritérií a metod.

Proces výběru je zde oboustrannou záležitostí, kdy si zaměstnavatel sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele. Proto je důležité věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru pracovníků a vhodnému jednání s nimi.(UJAK, 2014)

Personální politika, která je považována za přednost firemní kultury, uzpůsobuje pracovní náplň jako pro mladší tak pro starší generaci. V praxi se uplatňují životní vývojová období člověka. Toto uspořádání by mohlo upevnit spokojenost zaměstnanců a posílit efektivitu firemní organizace práce.

2.4 Výběrové řízení

Výběrové řízení je formalizovaná metoda, kterou je vybírán uchazeč na požadovanou konkrétní pracovní pozici.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci, shromážděných v náborovém procesu, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa a přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů. Při výběru se tedy musí brát v úvahu již zmíněné odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. Výběru pracovníků předchází kvalitní nábor pracovníků opřený o dobrou analýzu požadavků na pracovní místo, tedy stanovení požadovaných vědomostí, dovedností, osobnostních vlastností a zkušeností.

Při získávání a výběru pracovníků je třeba se orientovat nejen na vnější zdroje, ale především na zdroje vlastní, podložené dobrým systémem personální práce a výchovy vlastních odborníků.

2.4.1 Zásady efektivního výběru pracovníků

Výběr pracovníků má být efektivní, etický i ekonomický. Oporou mají být shromážděné písemné informace z předchozí kariéry kandidáta, výsledky testů psychologických a odborných, kvalitně vedený pohovor a reference z předchozího zaměstnání. Celý proces výběru, ale i náboru má být dokumentován. Konečné rozhodnutí ve výběru má mít vedoucí pracovník /nadřízený hledané pozice/. Přijetí pracovníka neuzavírá výběrové řízení, má na něj navázat sledování adaptačního procesu pracovníka ve zkušební době, jeho následné hodnocení a případné revize výběrového řízení.

2.4.2 Metody výběru pracovníků

Jedná se o studium anamnézy kandidáta, odborné a jazykové testy, psychologické dotazníky, projektivní a výkonové testy, assessment centra, testy chování v přirozených podmínkách, výběrový pohovor, reference, lékařské vyšetření.

Základní a určující výběrovou metodou je životopis. Kvalitní životopis je však asi jeden z deseti. Představuje jakousi výkladní skříň kandidátových zkušeností a schopností. Zkušený a poctivě pracující personalista získá ze životopisu hodně informací, pro manažera firmy může však být tvrdým oříškem. Samostatnou kapitolou je lhaní a vymyšlení si kandidátů v životopisu. Moderní strukturovaný životopis má odrážet validní zkušenosti kandidáta a jeho motivaci, nemá být výčtem všech pozic, které kandidát zastával.

Velmi obtížné je sestavit životopis pro kandidáta, který má před sebou kariérní změnu, ať už vynucenou, nebo plánovanou. Doporučuje se v těchto případech využít služeb kariérního poradenství nebo kouče zejména proto, že trh práce je v posledních letech poznamenán krizí a je proto nemilosrdný a velmi přísný. Validita životopisu jako výběrové metody se pohybuje pouze kolem 20 %.

2.4.3 Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků

Armstrong ve svém díle uvádí: *„Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by měl být vypracován seznam toho, co „prodává“ organizaci jako zaměstnavatele. Lze přitom uplatnit zkušenosti z marketingu, při němž se preference potenciálních zákazníků porovnávají s vlastnostmi výrobku tak, aby byly zdůrazněny ty vlastnosti, které nejvíce přitahují zákazníka. Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň „kupují“ to, co nabízí organizace. Jestliže je tedy trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží „prodat“ sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout.“* (Armstrong, 2007, s 327)

2.4.4 Reference

jsou poměrně oblíbenou, nikoli však právě spolehlivou metodou výběru zaměstnanců. Podle způsobu jejich získání je to 20-30 %. Málo spolehlivé jsou písemné posudky, lepší výsledky vykazuje ústní dotazování, nejlépe přímým kontaktem, nikoli po telefonu. Hodně důležité rovněž je, jak formulujeme referujícímu otázky. Intervenuje zde příliš mnoho proměnných, které validitu reference ovlivňují. Jsou jimi motivace referujícího, jeho osobní vztahy k němu, momentální psychický stav a podobně. Vyžádání referencí na jednotlivé uchazeče, a to nejčastěji od bývalých zaměstnavatelů se děje jak písemně (posudek od bývalého zaměstnavatele), tak ústně (nejčastěji telefonicky). Jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnavatelé žádají pracovní posudky na uchazeče o zaměstnání, bývá obava, že uchazeč nemusí při pohovoru říct vše, může zakrývat některé skutečnosti či se stylizovat. Jiným důvodem může být také snaha doplnit si o uchazeči informace, které potřebujeme.

Získávání referencí je citlivá záležitost a je třeba postupovat uváženě. Pokud uchazeč neuvede konkrétní referenční osoby ve svém životopise, je třeba ho o tyto údaje požádat. Není etické využít např. svých vlastních kontaktů u bývalého zaměstnavatele, aniž bychom uchazeče předem informovali. Zaměstnavatelé totiž nejsou oprávněni podávat informace o svých (i minulých) zaměstnancích bez jejich souhlasu. Není to však jediný možný zdroj informací. Např. pro pozice obchodního manažera mohou být vhodným zdrojem referencí i obchodní partneři. (Cihlářová, 2015)

Nejčastější způsob zjišťování referencí je telefonické dotazování. Je vhodné si předem vybrat dvě až tři kritéria – otázky, mohou být např.: Jak řešil stížnosti zákazníků a s čím byli jeho zákazníci nejvíce nespokojeni? Co myslíte tím, že nebyl iniciativní? Můžete uvést konkrétní situace a příklady? Jak velkou skupinu lidí dotyčný vedl?

Je třeba počítat i s tím, že někdo nebude chtít doporučení poskytnout, že odpovědi budou vyhýbavé. Při vyhodnocování získaných informací je třeba se vyvarovat ukvapeným závěrům. Je vhodné porovnat je s údaji, které o sobě poskytl sám kandidát. Někdy je třeba doplnit ještě další názor, ostatně vždy je dobré získat alespoň dvě nezávislé reference.

Velmi nebezpečné je zdání, že reference jsou objektivnější a platnější než to, co o sobě říká uchazeč. I reference jsou ale jen subjektivní názor. Může však nastat opačná situace: někteří zaměstnavatelé téměř vždy poskytují velmi dobrá doporučení.

2.4.5 Psychologické testy

variují svou validitou snad nejvíce. Záleží na dobře stanovených kritériích, tj. jakého uchazeče opravdu očekáváme, jaký ideální uchazeč má být. Jsou – li kritéria vágně formulovaná či nějak hodnotově posunutá/záleží na tom, jakou váhu jednotlivým kritériím přisoudíme/, jsou výsledky psychotestů a jejich interpretace málo validní/okolo 20 %/. Dobře provedené psychotesty s kvalitní interpretací mohou vypovídat o uchazečích s validitou až 50 %.

Ve spojení s dobře propracovaným pohovorem je testová baterie a její výsledky velmi spolehlivým prediktorem úspěšnosti kandidáta v zaměstnání. Nevýhodou je velká pracnost této metody a nutnost zadat psychologickou diagnostiku externímu psychologovi/personalista obvykle nemá dostatek zkušeností s jejich užitím/. Navíc tato metoda klade velké nároky na poctivě provedený profesiogram vycházející z analýzy profese.

Skupinové hry, tzv. assessment jsou v poslední době velmi oblíbené, protože jsou atraktivní a svými modelovými situacemi srozumitelné všem účastníkům výběrového řízení. Jejich příprava je však stejně náročná jako psychotesty a vyhodnocení často ještě obtížnější. Kvalitně připravený a opakovaně používaný assessment je však určitě přínosem pro rozhodování s validitou okolo 50 %.

Nejlepší výsledky přináší ovšem kombinace všech popsaných metod s tím, že je to jistě časově velmi náročné. Tuto kombinaci užijeme u závažných personálních rozhodnutí a klíčových pozic, kdy očekáváme vysokou návratnost investovaného času, úsilí a finančních prostředků. Kombinací těchto metod a jejich pečlivou přípravou a provedením můžeme dosáhnout validity okolo 60-70 procent.

Osvědčené a poměrně ekonomické je užití polostrukturovaného pohovoru v kombinaci s testovou metodou, kterou dobře známe a užijeme ji jako screening a zároveň způsob navázání kontaktu, např. Luscherův barvový test.

2.4.6 Výběrový pohovor

Kvalitní strukturovaný pohovor má validitu vyšší, okolo 40 %. Jeho příprava je však pracnější a i čas věnovaný kandidátům je sice dobře investovaný, ale značný. Kvalitní pohovor trvá 30-60 minut, toto číslo je třeba násobit počtem kandidátů.

Vedoucí pracovníci mají snahu připravit si pohovor tak, aby mohli s největší pravděpodobností předpovědět úspěšnost kandidáta na požadované pozici. Otázky k pohovoru

jsou koncipovány tak, aby vedly k vyhledání kritických míst v minulém pracovním chování kandidáta. Interpretace pak vychází z předpokladu, že nejlepší předpovědí budoucího chování je chování minulé. Není to však pochopitelně vždy pravda. Všichni kandidáti mají dostat stejné otázky, aby bylo možné je porovnat na základě modelových odpovědí.

Méně pracnou, ale hůře porovnatelnou variantou je polostrukturovaný pohovor. V něm personalista v první části zjišťuje odbornou způsobilost uchazeče, v druhé nestrukturované osobnost a motivaci kandidáta.

Na pohovor se připravuje pochopitelně uchazeč, neboť má zájem u pohovoru uspět. Také personalista má být na pohovor připraven. Cílem pohovoru je zjistit, zda je uchazeč kompetentní jak z hlediska znalostí, zkušeností a dovedností, tak i z hlediska jeho osobnostních rysů.

Příprava personalisty na pracovní pohovor začíná vlastně analýzou pracovní pozice a vytvořením profilu vhodného kandidáta. Z něho pak vzniká soubor otázek, které bude personalista klást a které by měl mít připravené.

Důležitá je i forma pohovoru a jeho organizace.

Je třeba počítat s tím, že kandidát po celou dobu přítomnosti ve firmě hodnotí. Hodnotí prostředí, osoby, které potká, atmosféru ve společnosti, firemní kulturu, metody, které použijete a dokonce i chování pracovníka ve vřátnici areálu, zda působí profesionálním dojmem.

Je bezpodmínečně nutné mít při pohovoru k dispozici životopis kandidáta, do něhož se doporučuje psát nejnntnější poznámky. Není dobré mít otevřený notebook a psát do něho, neboť to vytváří komunikační bariéru mezi personalistou a kandidátem.

Důležité je mít připraven dokument Souhlas se zpracováním osobních údajů, který kandidát v průběhu pohovoru podepíše.

Pohovor má obvykle 3 fáze:

- Představení společnosti kandidátovi.
- Představení kandidáta hodnotiteli/komisi/.
- 3. další otázky hodnotitele, testy.

Při pohovoru je třeba dbát na korektnost otázek. Nelze se tázat na soukromé poměry kandidáta, např. Na jeho status, počet dětí, národnost, politické postoje atd. Je možné se tázat na kouření, pokud je ve firmě zakázáno.

Je nutné kandidáta informovat o dalším průběhu výběrového řízení. O výsledku pohovoru je třeba vypracovat zprávu a případná doporučení.

2.4.7 Typy pohovorů

Nátlakový pohovor je veden s cílem dostat kandidáta do stresu a sledovat, jak se s ním vypořádá. Etická stránka takového pohovoru je diskutabilní. Rovněž je třeba při užívání tohoto prostředku mít na mysli dobré jméno společnosti.

Behaviorální pohovor je založen na systematickém kladení otázek zaměřených na reálné pracovní situace jejich řešení. Vyžaduje to však účast dvou personalistů, jeden musí vždy klást otázky a druhý je zaznamenávat.

Pohovor jako sebe-prezentace je veden jako prodej vlastní osoby kandidáta jako budoucího zaměstnance. Několikakolové pohovory (follow- up interview) spočívají ve vícenásobném hodnocení kandidáta např. personalistou, budoucím nadřízeným, manažerem společnosti tak, aby bylo dosaženo konsenzu v hodnocení kandidáta.

Telefonický pohovor může předcházet pohovoru „face to face“, používá se především u zahraničních kandidátů nebo při prověřování komunikačních a prodejních dovedností.

Videopohovory se provádějí buď klasickým způsobem mezi uchazečem a personalistou nebo formou videodotazníku. Používá se jako preselektce z velkého počtu uchazečů.

Případové studie se zaměřují na schopnost kandidáta řešit problémy. Soustředí se hlavně na průběh a metody kandidátových řešení.

Skupinový pohovor probíhá jako klasický pohovor s tím, že je současně přítomno více kandidátů. Výhodou je možnost pozorovat kandidáty v interakci například při zakomponování modelových situací.

Panelové interview je pohovor před více hodnotiteli nebo přímo komisí.

2.4.8 Postup při výběrovém řízení

K tomu je nutné mít k dispozici popis pracovní pozice, z něhož je možné sestavit vhodný profil kandidáta. Pro určení důležitosti jednotlivých faktorů/tzv. předpokladů/ sestavujeme profesigram, tj. profil optimálních vlastností, znalostí a dovedností, nutných k výkonu této pozice.

Dále zvolíme vhodnou formu náboru nebo jejich kombinace a realizujeme nábor. Při náboru je dobré dbát zásad personálního marketingu, propagovat dobré jméno společnosti, její firemní kulturu a všechny přednosti práce pro danou společnost. V této fázi používá personalista nejčastěji pomoc externí agentury, protože jeho čas je pro tuto pracnou a málo efektivní část výběrového řízení příliš drahý. Navíc agentura mívá daleko širší zdroje a možnosti při oslovování zejména manažerů a specialistů. Agentura také obvykle provede první výběr a vyřazení uchazečů, kteří evidentně nesplňují kritéria, případně provede první kolo pohovorů. Zaměstnavateli pak obvykle představí pouze perspektivní uchazeče.

V další fázi probíhají pohovory, jichž se má zúčastnit mimo personalisty také budoucí přímý nadřízený kandidáta, který klade obvykle otázky odborného charakteru, případně specifikuje nabídku a zodpoví specifické otázky kandidáta.

Speciální pozornost si zaslouží diagnostika psychické způsobilosti kandidáta, zjišťovaná pomocí psychologických testů. Obvykle je provádí externí specializovaná firma, jmenovitě erudovaný psycholog. Po té obvykle následuje druhý výběr nejlepších uchazečů s využitím výsledků psychodiagnostiky a referencí.

Konečný výběr se provádí obvykle s jedním nebo dvěma nejlepšími uchazeči. Jednáme přitom již velmi konkrétně, máme mít nabídku pracovní smlouvy, platovou nabídku a benefity.

Závěrem výběrového řízení je uzavření smlouvy, informace odmítnutým uchazečům, jejich případné zařazení do personální databáze. (UJAK, 2014)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 STANOVENÍ CÍLE A FORMULACE HYPOTÉZ

Jak bylo v úvodu práce konstatováno, cílem práce je podrobněji zmapovat spolupráci mezi externistou (PA) a personalistikou organizace v především v oblastech náboru a výběru pracovníků. Dále má být ověřeno, jaké jsou hlavní oblasti spolupráce, zda jsou ještě úkoly, jimiž personalistika agenturu pověřuje a jaké jsou další možnosti této spolupráce.

Hypotézy byly formulovány celkem tři a to takto:

1. H0: Personální agentura provádí vyhledávání zaměstnanců a poskytuje další personální služby, protože personalista na tyto služby nemá časový prostor.
2. H1: Personální agentura provádí pro personalistu vyhledávání zaměstnanců a jejich výběr, protože tyto činnosti personalista neumí dobře provádět.
3. H2: Personální agentura může pro personalistu provádět i jiné přínosné činnosti, které personalista neprovádí, případně je provádět nemůže.

4 KONSTRUKCE DOTAZNÍKU

Než bylo započato s dotazníkovým šetřením, bylo nutné nejprve formulovat otázky tak, aby bylo možné je později zpracovat a zodpovědět stanovené hypotézy. Při této činnosti bylo třeba klást důraz na validitu získaných dat. Dotazník musel být zároveň přehledný, co nejméně časově náročný a pro respondenty logicky uspořádaný. Zásadním cílem bylo získat co nejpřesnější data bez zkreslení vedlejšími vlivy.

V zájmu získání co nejkvalitnějších položek dotazníků bylo osloveno několik specialistů v personalistice, kteří se na vytváření položek dotazníku, formulaci otázek a jejich sestavení podíleli. Otázky byly formulovány pokud možno krátce, aby jim respondenti porozuměli a byli schopni a ochotni na ně odpovědět.

Po sestavení dotazníku byl vybrán online dotazovací systém SURVIO. Následně byl dotazník zaslán zkušebně vybranému respondentovi, aby byly zjištěny případné nedostatky a zamezilo se znehodnocení celého průzkumu. Během předvýzkumu byla věnována pozornost celkovému formátu, k jednotlivým položkám a grafickému zpracování. Byly přeformulovány některé položky a část jich byla vypuštěna s důrazem na splnění cíle dotazování a jeho efektivitě. Až poté bylo přistoupeno k dotazování.

Z několika sezení vzešlo 17 otázek a k tomu patřičné alternativy (Příloha B):

1) Velikost firmy, ve které pracujete?

- a) Do 100 zaměstnanců
- b) Do 500 zaměstnanců
- c) Nad 1 000 zaměstnanců

2) Kolik pracovníků personálního oddělení (dále jen HR) se zabývá pouze výběrem nových zaměstnanců?

- a) 3
- b) 5
- c) 10 a více

3) Máte mezi pracovníky HR/náboru rozděleny náborové aktivity?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

4) Náborů jsou mezi pracovníky HR rozděleny podle:

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

5) Spolupracujete s personální agenturou (dále jen PA):

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

6) Využíváte PA k:

- a) Vyhledávání zaměstnanců
- b) K ostatním personálním činnostem

7) S kolika PA najednou spolupracujete?

- a) 1
- b) 2-3
- c) 5 a více

8) Využíváte PA při vyhledávání zaměstnanců:

- a) Vždy
- b) Občas
- c) V případě těžko obsazitelných pozic

9) Využíváte PA při nábořech:

- a) Přímých (dělnických) pozic
- b) Nepřímých pozic (řidiči VZV, údržba)
- c) THP specialistů
- d) Liniového managementu
- e) Vyššího managementu

10) PA využíváte vždy z důvodu:

- a) Ke zvýšení pravděpodobnosti obsazení pozice
- b) Ke zvýšení pravděpodobnosti rychlejšího obsazení pozice
- c) PA za nás vykonává před selekci, na kterou kapacitně nestačíme
- d) PA za nás vykonává před selekci, kterou nechceme dělat z časových důvodů
- e) Nemáme dostatečně kvalifikované pracovníky HR
- f) Nemáme na zajištění kvalitního náboru dostatečný časový prostor

11) Kdy využíváte PA v případě „občas“, (z jakého důvodu)?:

- a) Nejsme schopni obsadit pozici z vlastních zdrojů, v rámci tzv. carrier development
- b) Nemám dostatečnou časovou kapacitu
- c) Nemám dostatečný zdroj uchazečů
- d) K přímému kontaktování uchazečů z jiných firem, tzv. přímé oslovení
- e) Nemáme zrovna dostatečně kvalifikované pracovníky HR
- f) Nemáme zrovna na zajištění kvalitního náboru dostatečný časový prostor

12) PA pro nás při vyhledávání a výběru zaměstnanců provádí také jiné činnosti, které nemohu z časových důvodů provádět:

- a) Vytipování zdrojů uchazečů
- b) Zadávání inzerce
- c) Jazykové testování
- d) Psychologické nebo jiné osobnostní testy
- e) Zjišťování referencí
- f) Assessment centra
- g) Jiné

13) PA pro nás provádí ostatní personální činnosti, které nemohu z časových důvodů provádět:

- a) Benchmarking
- b) Hodnocení zaměstnanců
- c) Trénink pracovníků HR nebo vedoucích pracovníků pro vedení interviews
- d) Personální marketing
- e) Coaching
- f) Nastavení firemní kultury
- g) Zjišťování spokojenosti zaměstnanců
- h) Jiné

14) PA by pro nás mohla provádět jiné činnosti/služby, které zatím neprovádí:

- a) Ano
- b) Ne

15) PA pro nás ostatní personální činnosti/služby neprovádí, protože:

- a) Nemáme zájem
- b) Jsme schopni je zajistit vlastními zdroji
- c) Je to pro nás časově náročné
- d) Je to pro nás finančně náročné
- e) Další možnost

16) Jste spokojeni se službami PA při vyhledávání a výběru zaměstnanců?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

17) Jste spokojeni s ostatními personálními činnostmi PA?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

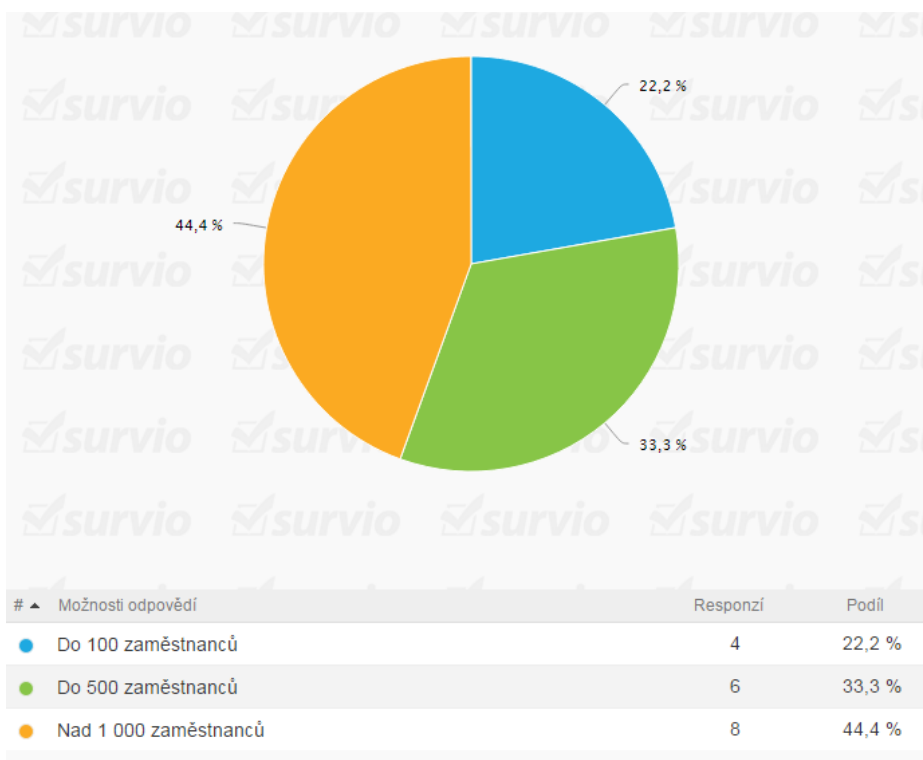
5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Dotazování probíhalo ve dnech 22. 12. 2015 – 15. 1. 2016. Na vyhotovení dotazníku byl použit internetový server www.survio.cz. Uvedeného dotazníku se zúčastnilo 18 respondentů - personalistů. Internetový server dotazníku automaticky po zodpovězení k jednotlivým otázkám vygeneroval koláčové grafy a procentuální podíly. Shromážděné informace byly statisticky zpracovány, graficky znázorněny a vyjádřeny následujícím způsobem.

Otázka č. 1

Velikost firmy, ve které pracujete?

Graf č. 1



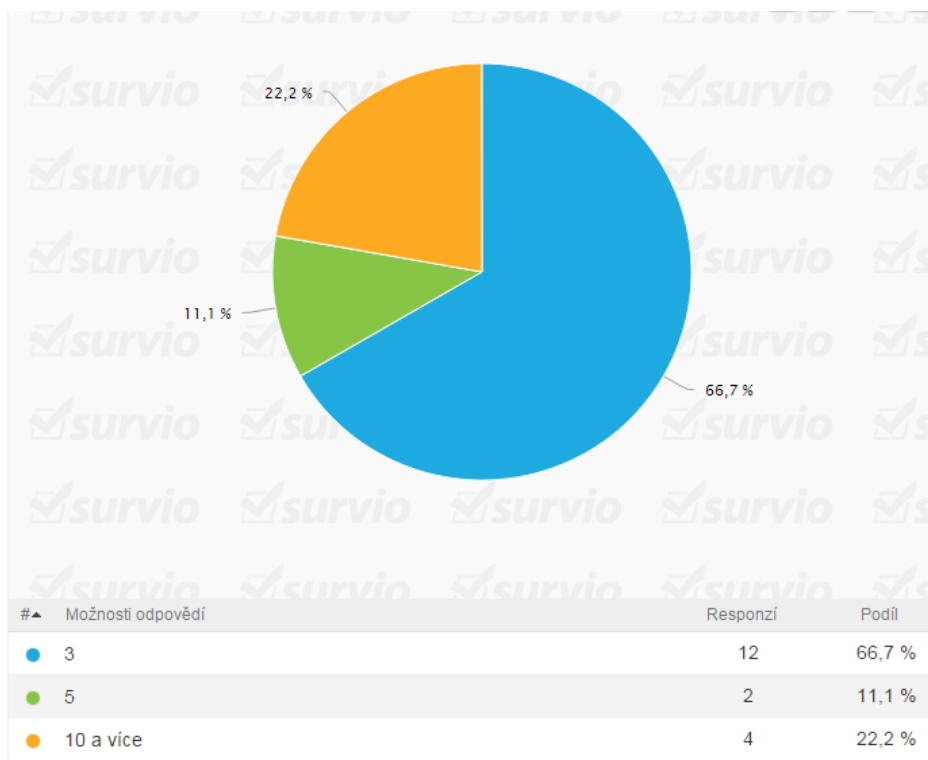
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Položka se jmenuje Velikost firmy. Téměř polovina respondentů - personalistů, pracuje ve velkých firmách nad 1000 zaměstnanců. Zhruba třetina pracuje ve větších firmách do 500 zaměstnanců a pouze pětina je z malých firem do 100 zaměstnanců.

Otázka č. 2

Kolik pracovníků personálního oddělení (dále jen HR) se zabývá pouze výběrem nových zaměstnanců?

Graf č. 2



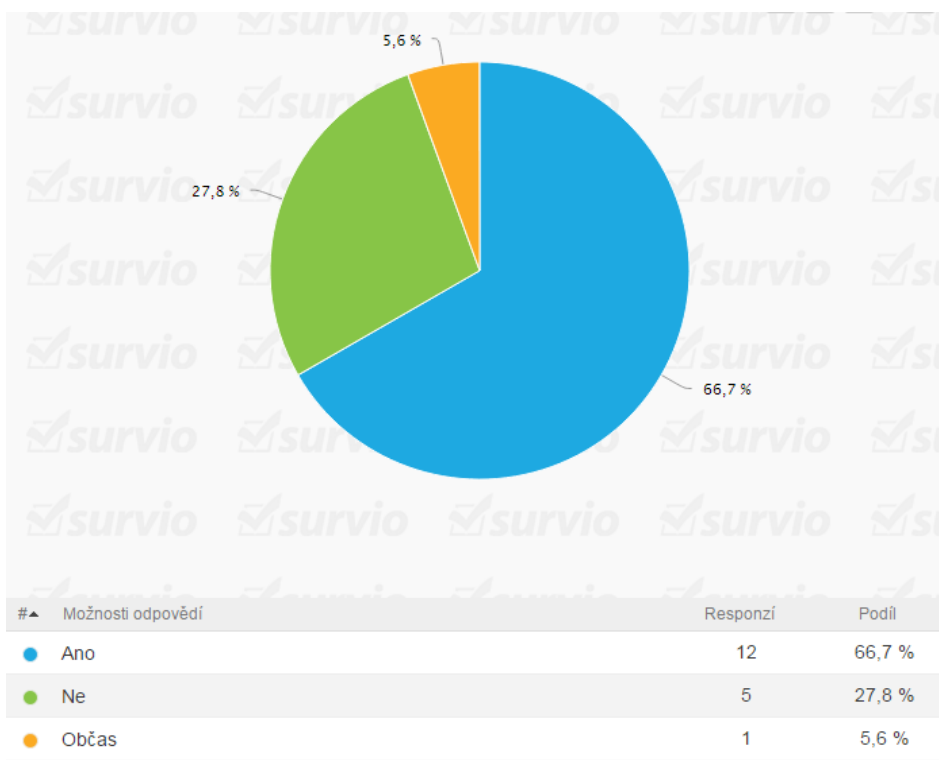
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Pouze výběrem nových zaměstnanců ve vzorku se zabývá 3 - 10 personalistů. Jedná se tedy o celé personální týmy specialistů na nábor a výběry zaměstnanců. Ve většině firem se náborem a výběrem zabývají 3 personalisté.

Otázka č. 3

Máte mezi pracovníky HR/náboru rozděleny náborové aktivity?

Graf č. 3



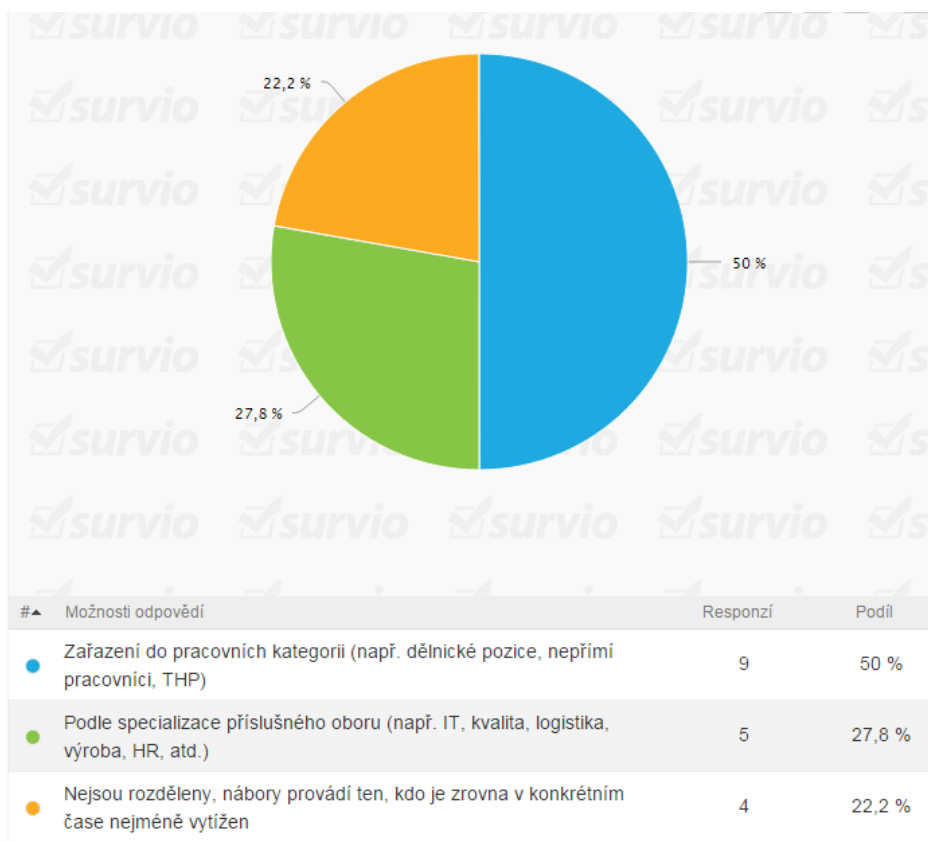
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.surveio.cz)

Zhruba 70 % HR týmu v mém vzorku si rozděluje náborové aktivity. V ostatních se personalisté nijak nespécializují. V praxi to znamená, že provádějí své náborové a výběrové a další personální aktivity od počátku až do konce.

Otázka č. 4

Nábory jsou mezi pracovníky HR rozděleny podle:

Graf č. 4



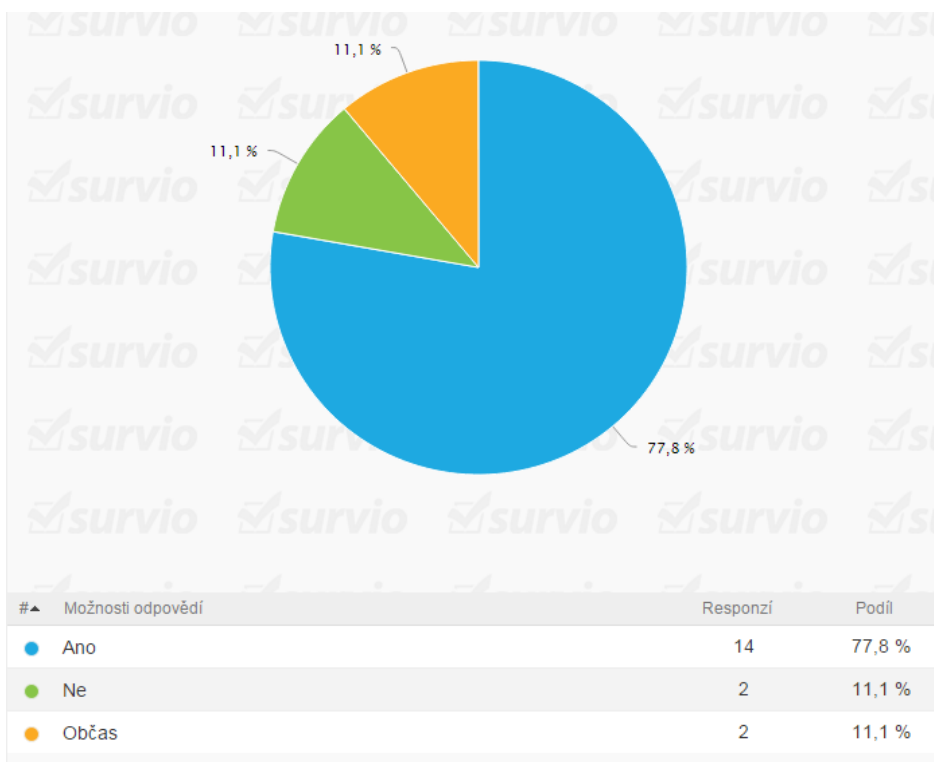
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Polovina personalistů nábory se věnuje náborovým aktivitám dle zařazení do pracovních kategorií (dělnické profese, nepřímí pracovníci, THP). Pět respondentů uvedlo, že se v jejich firmách náboráři specializují na jednotlivé obory (např. kvalita, logistika, výroba, HR, atd.). Nejmenší zastoupení, 4 firmy mají náboráři s nerozdělenými kompetencemi, nábor provádí náhodně pracovník s nejmenším pracovním vytížením.

Otázka č. 5

Spolupracujete s personální agenturou (dále jen PA)?

Graf č. 5



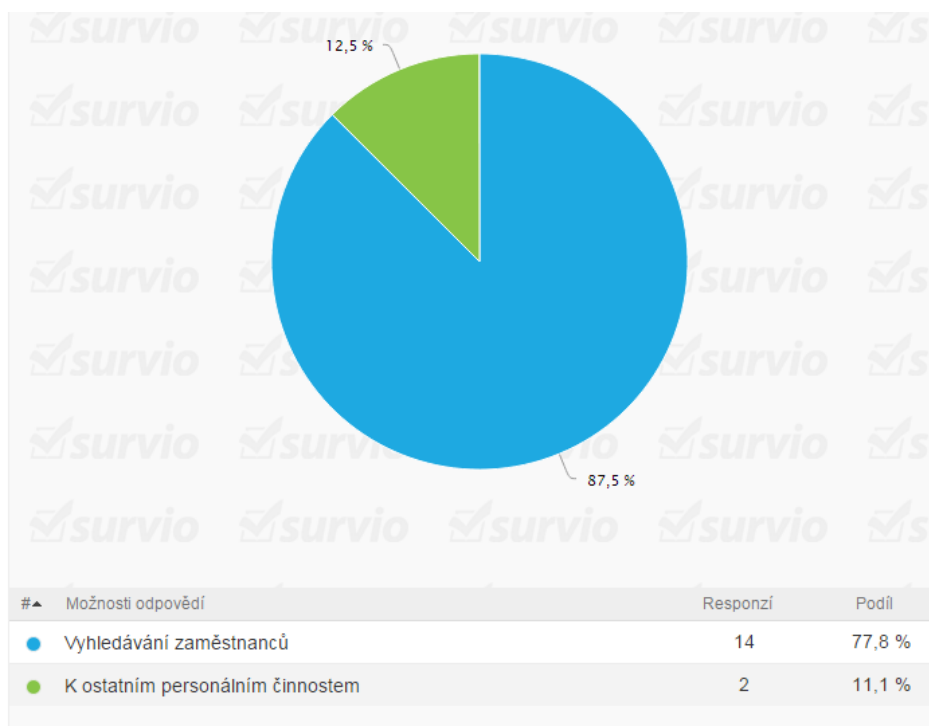
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Drtivá většina, téměř 80 % personalistů se neobejde bez spolupráce s personální agenturou. Desetina personalistů využívá služeb personálních agentur jen občas a pouze dva respondenti vypověděli, že nepoužívají služby personálních agentur. Tato skutečnost vede k domněnce, že se personalista bez služeb agentur v podstatě neobejde.

Otázka č. 6

Využíváte PA k:

Graf č. 6



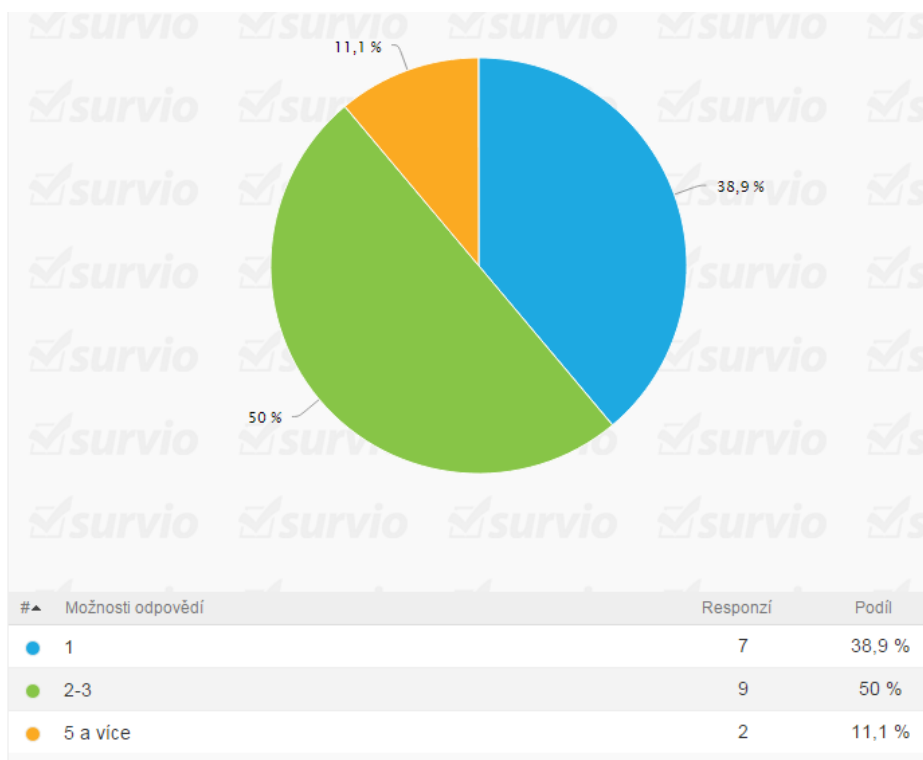
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Drtivá většina personalistů používá personálních služeb agentur k vyhledávání zaměstnanců. Vyhledávání zaměstnanců je tedy klíčová činnost personální agentury.

Otázka č. 7

S kolika PA najednou spolupracujete?

Graf č. 7



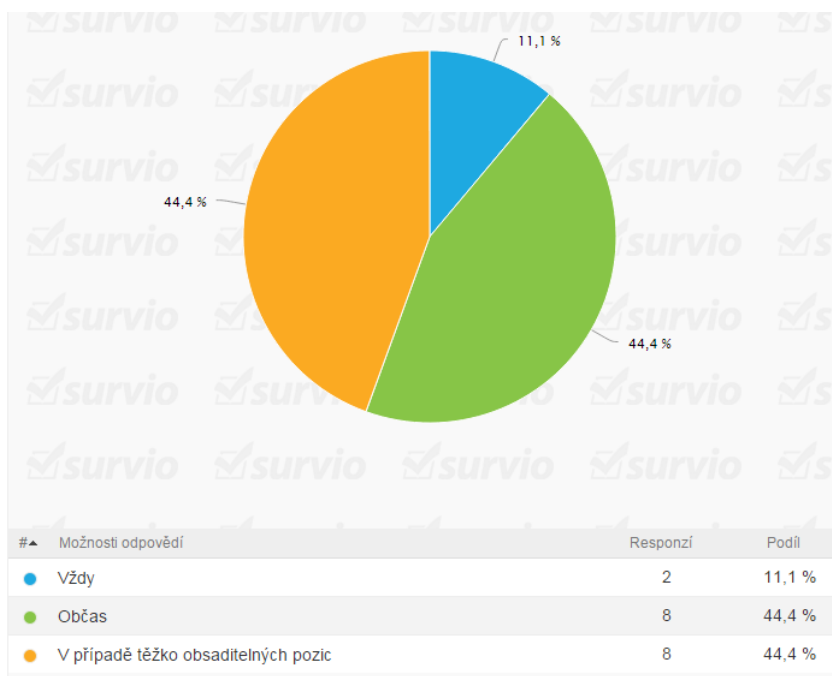
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Polovina oslovených respondentů spolupracuje se 2-3 personálními agenturami. Necelých 40 % využívá k vyhledávání zaměstnanců či ostatním personálním činnostem pouze jednu personální agenturu. Dvě firmy kooperují dokonce s pěti a více personálními agenturami.

Otázka č. 8

Využíváte PA při vyhledávání zaměstnanců:

Graf č. 8



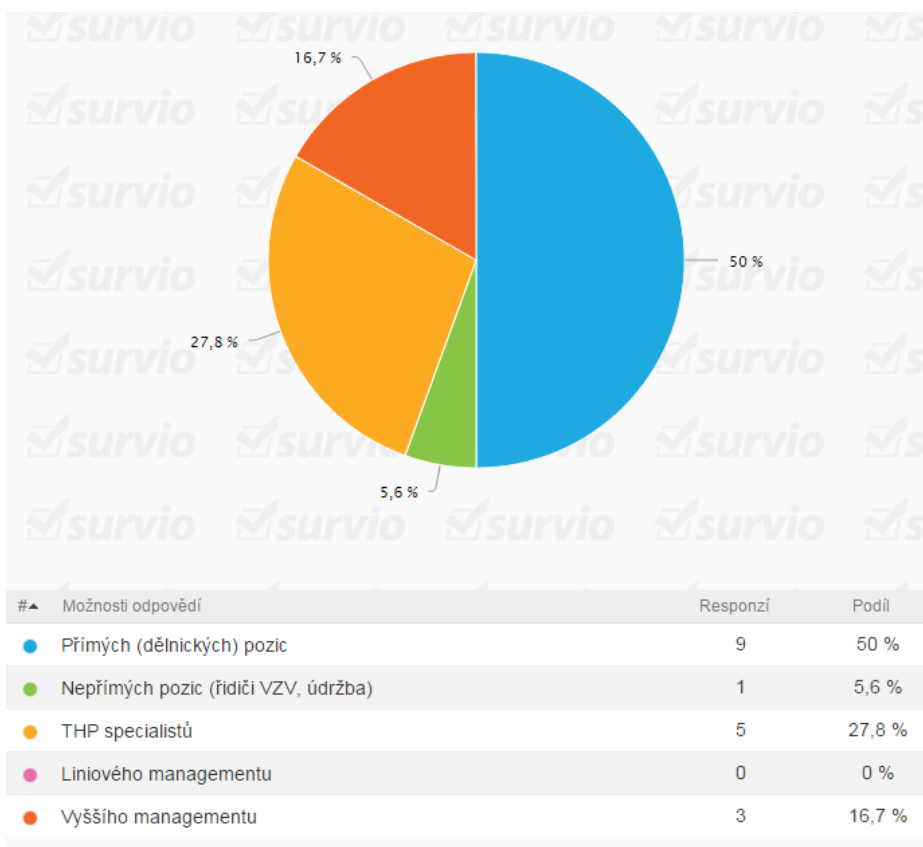
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Většina personalistů používá PA buď občas, nebo v případě těžko obsaditelných pozic.

Otázka č. 9

Využíváte PA při nábořech:

Graf č. 9



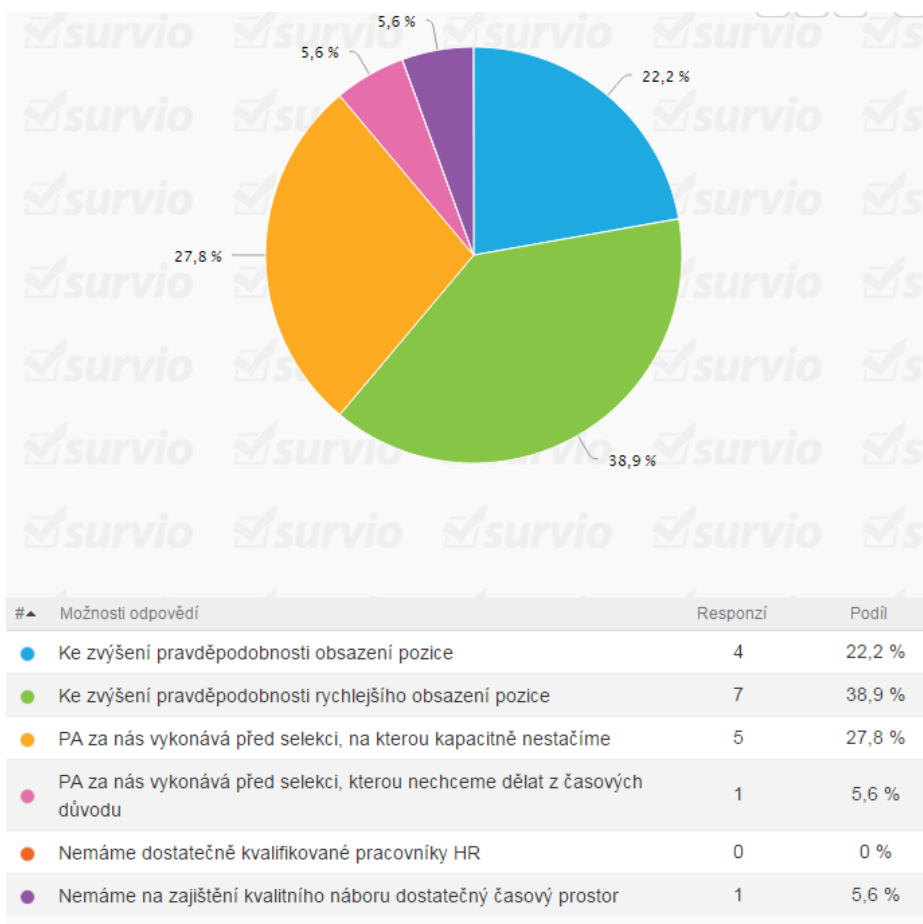
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Polovina personalistů využívá PA k obsazování dělnických pozic, zřejmě temporary workers. Necelá třetina používá PA na nábor specialistů do THP pozic, asi 16 % pro vyšší management.

Otázka č. 10

PA využíváte vždy z důvodu:

Graf č. 10



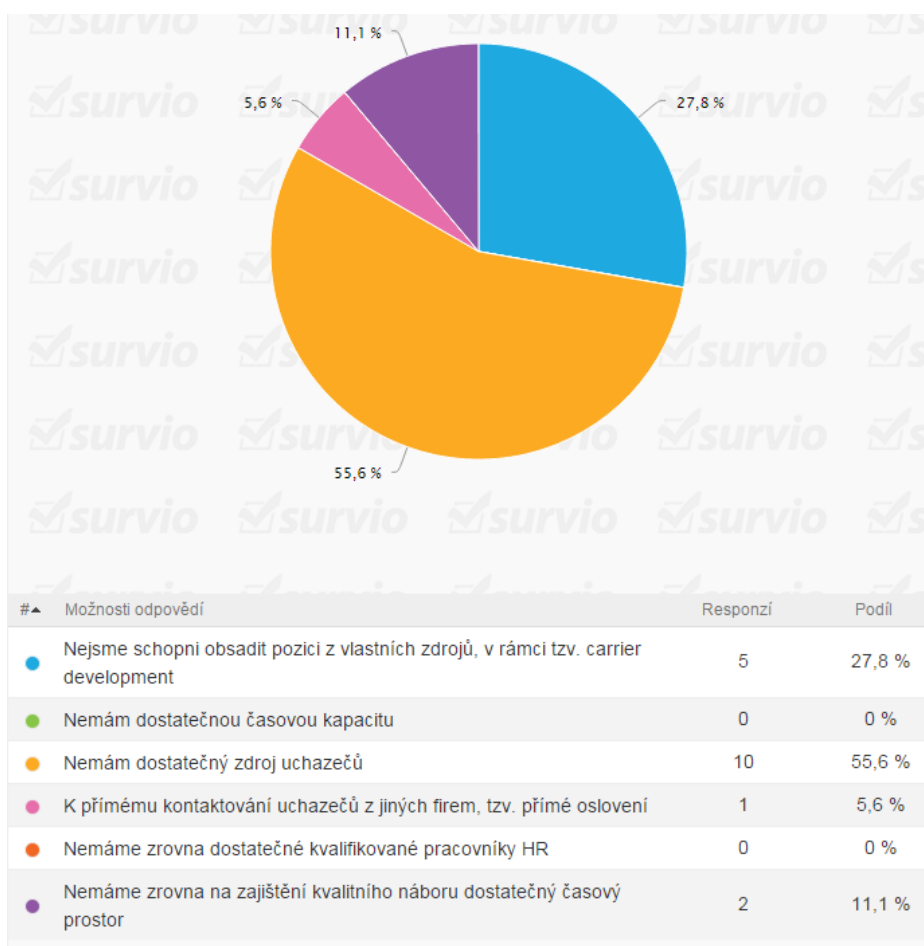
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Více než třetina personalistů využívá PA ke zvýšení pravděpodobnosti rychlejšího obsazení pozice, téměř čtvrtina ke zvýšení pravděpodobnosti obsazení dané pozice, více než třetina k před-selekcí z kapacitních nebo časových důvodů.

Otázka č. 11

Kdy využíváte PA v případě „občas“, (z jakého důvodu)?:

Graf č. 11



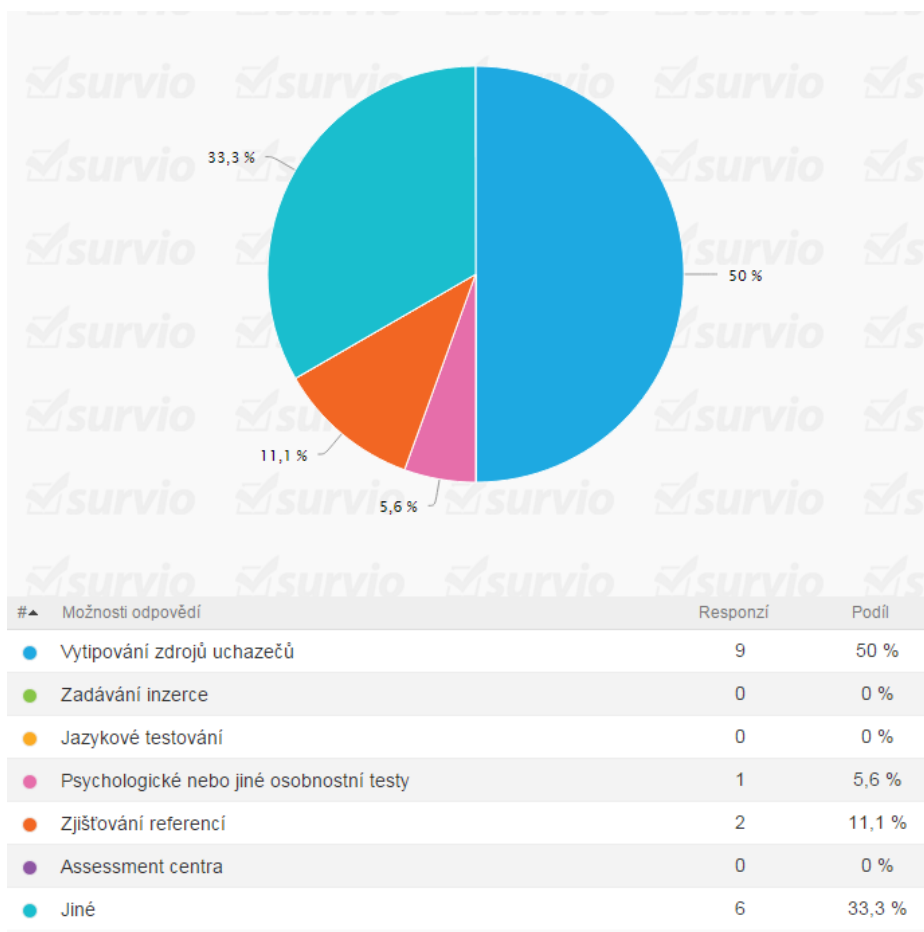
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.surveio.cz)

Personalisté používají personální agenturu občas, především z důvodu, že nemají dostatečný zdroj uchazečů. Případně ještě z důvodu, že nejsou schopni obsadit pozice z vlastních zdrojů. Ostatní důvody využití agentur jsou pouze marginální. Tento výsledek v podstatě potvrzuje hypotézu H1, že personalista neumí nábor kvalitně provádět. Je to sice řečeno eufemisticky, aby personalista měl tendenci to přiznat, ale je to tak.

Otázka č. 12

PA pro nás při vyhledávání a výběru zaměstnanců provádí také jiné činnosti, které nemohu z časových důvodů provádět:

Graf č. 12



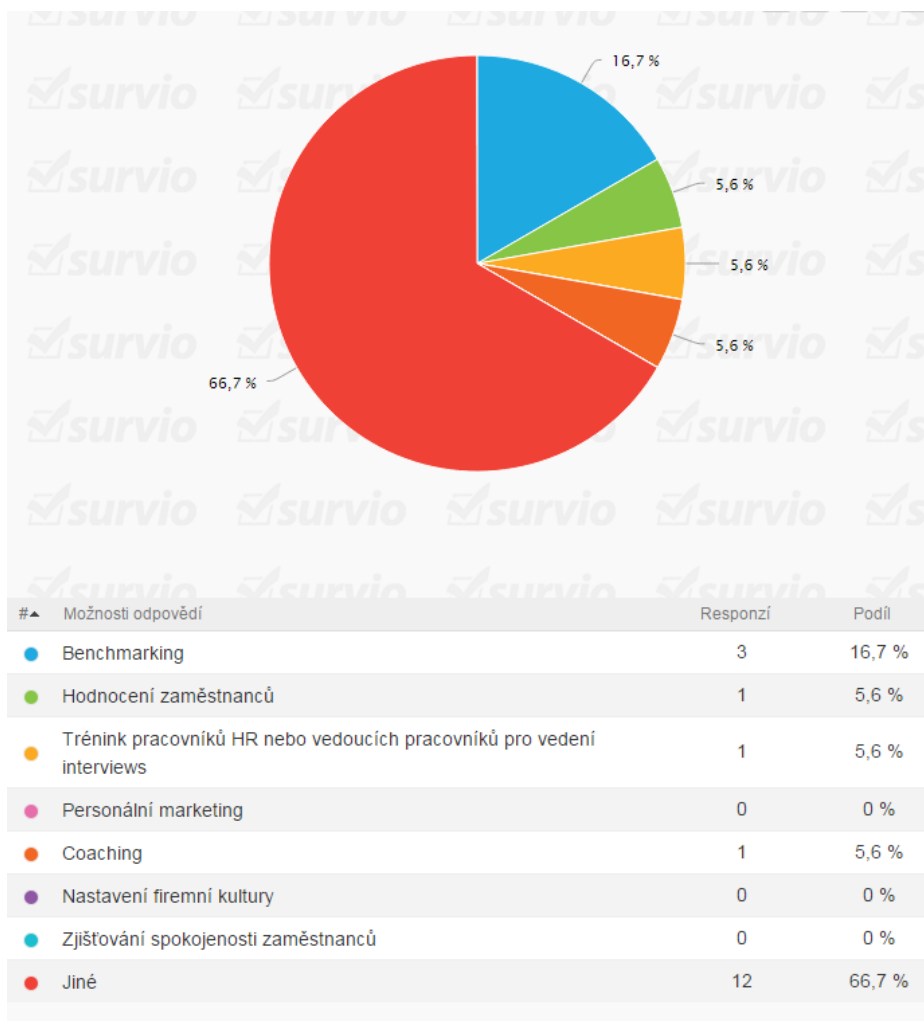
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Asi polovina respondentů uvádí, že využívá i vytipování zdrojů uchazečů jako doplňkových služeb PA při vyhledávání a výběru zaměstnanců. Pouze dva respondenti využívají službu zjišťování referencí a jeden na psychotesty.

Otázka č. 13

PA pro nás provádí ostatní personální činnosti, které nemohu z časových důvodů provádět:

Graf č. 13



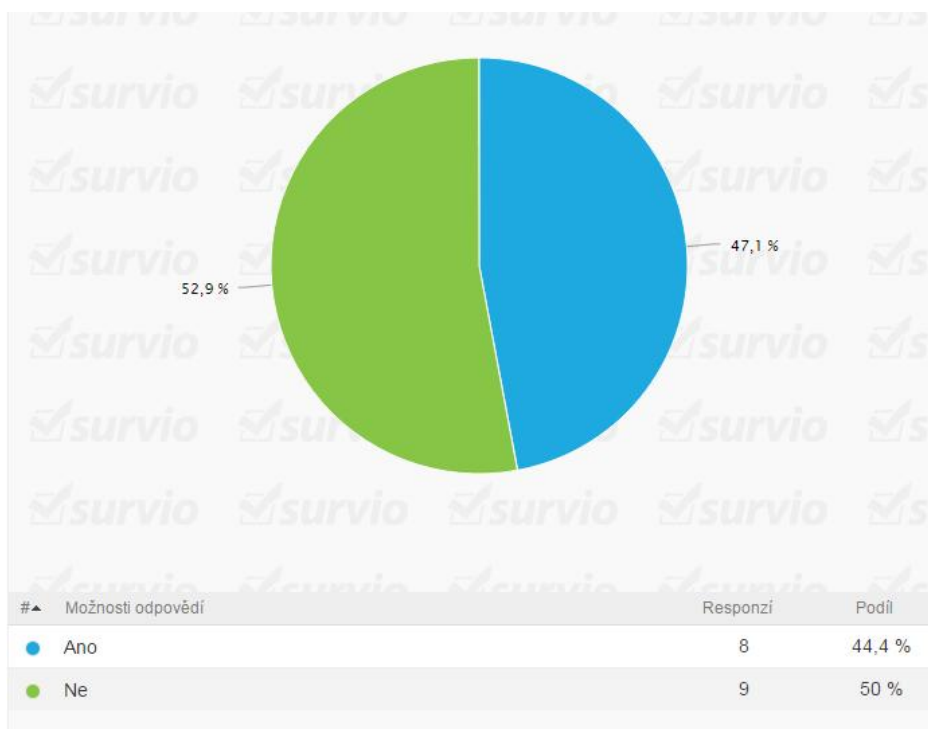
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Vzhledem k tomu, že respondenti označili téměř 70 % činností jako "jiné", není možné je dále identifikovat. Přímé dotazování nelze provést vzhledem k anonymitě průzkumu.

Otázka č. 14

PA by pro nás mohla provádět jiné činnosti/služby, které zatím neprovádí:

Graf č. 14



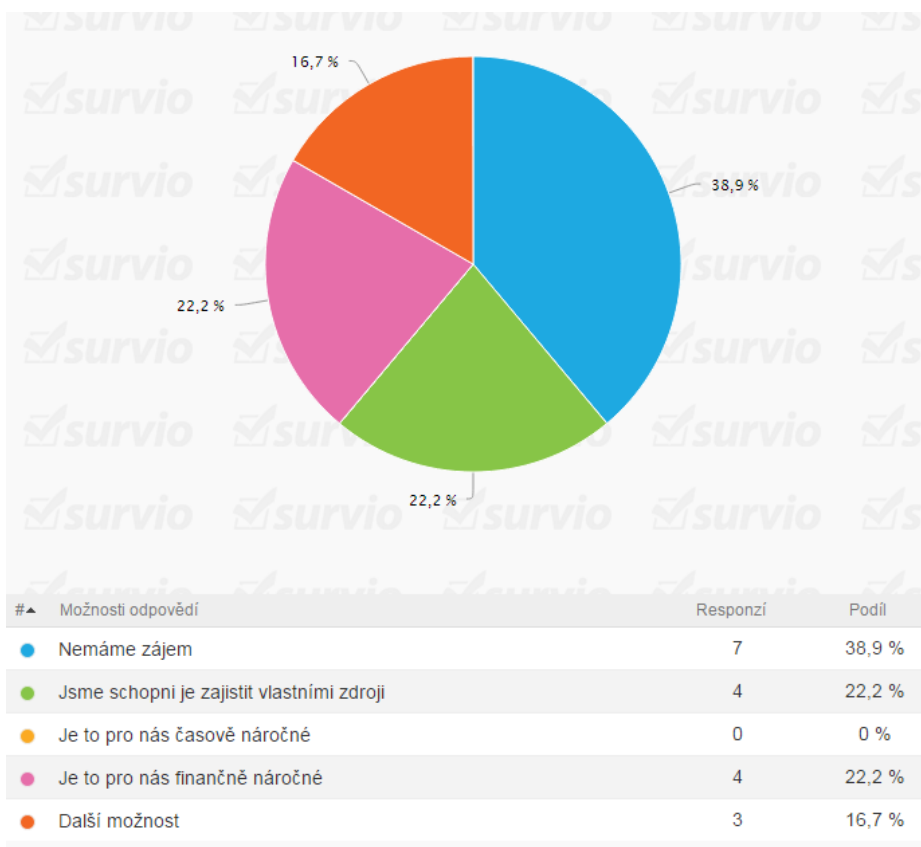
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Téměř polovina personalistů v tomto vzorci se domnívá, že by personální agentura mohla pro ně ještě provádět některé další činnosti, které neprovádí. Tyto činnosti zřejmě mohou mít důvěrný charakter.

Otázka č. 15

PA pro nás ostatní personální činnosti/služby neprovádí, protože:

Graf č. 15



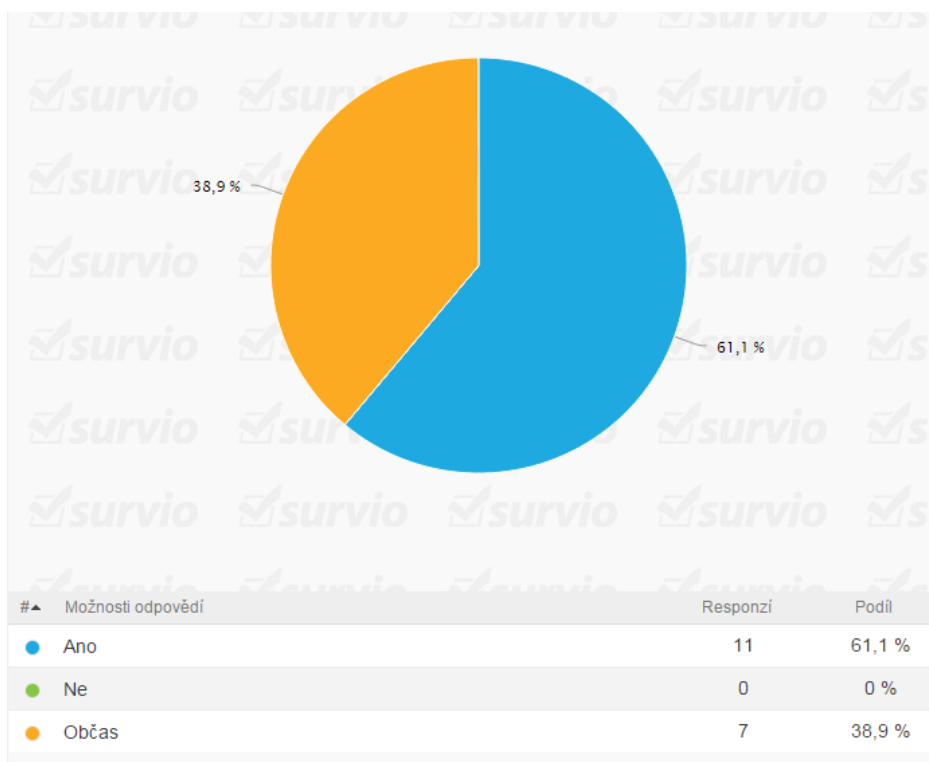
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.surveio.cz)

Téměř 40 % respondentů uvádí, že nemá zájem o ostatní personální činnosti ze strany PA. Téměř třetina si je schopna zajistit vlastními zdroji a tatáž slabá třetina uvádí jejich finanční náročnost.

Otázka č. 16

Jste spokojeni se službami PA při vyhledávání a výběru zaměstnanců?

Graf č. 16



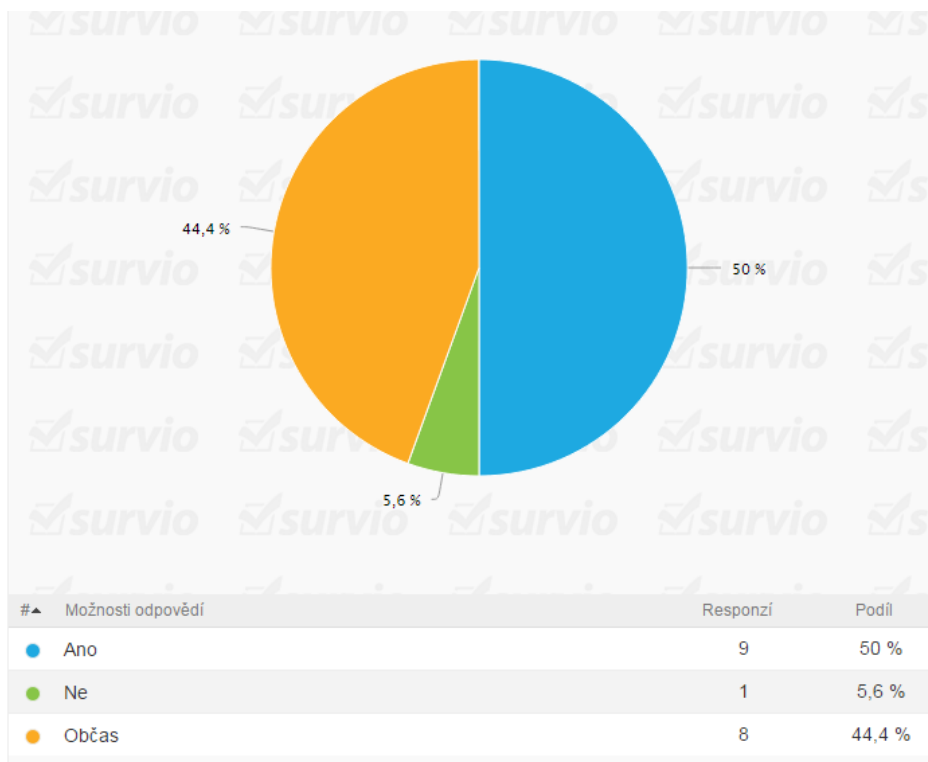
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.survio.cz)

Většina personalistů ve vzorku je spokojena s činností personálních agentur při vyhledávání a výběru zaměstnanců. Asi třetina je spokojena většinou a žádný z personalistů neudává, že by byl opravdu nespokojený. Toto zjištění je možno považovat za velmi pozitivní.

Otázka č. 17

Jste spokojeni s ostatními personálními činnostmi PA?

Graf č. 17



Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření (www.surveio.cz)

Polovina personalistů je spokojena s ostatními personálními činnostmi PA. Necelá polovina jen občas a minimální procento není spokojena vůbec.

5.1 Shrnutí výsledků dotazování a ověření hypotéz:

Z výsledků dotazování vyplývají poměrně zajímavé informace z oblasti spolupráce personalistiky s personální agenturou. Téměř 80 % personalistů se neobejde bez pomoci personálních agentur, z toho drtivá většina používá služby PA k vyhledávání zaměstnanců.

Polovina respondentů využívá 2 až 3 agentury, přičemž zajímavé by bylo zkoumat důvody používání více agentur.

Při vyhledávání zaměstnanců respondenti v 44 % využívají agenturu k vyhledávání kandidátů na těžko obsaditelné pozice, tedy zřejmě tam, kde si nevědí rady nebo již selhaly jiné formy vyhledávání. Polovina respondentů používá personální agentury pro nábor dělnických pozic, asi třetinu pro nábor THP pozic.

Výsledky dotazování výše uvedené byly dále porovnány s hypotézami H0, H1 a H2.

K hypotéze H0 lze najít odpověď především v položce 10, částečně i v položce 11 dotazníku. Nedostatek času respondentů jako důvod spolupráce s personální agenturou při náboru a vyhledávání zaměstnanců je marginální. Hlavní důvody představují spíše vyšší pravděpodobnost obsazení pozice a rychlejší obsazení dané pozice.

V této souvislosti je zajímavé, že v kontaktu s personalisty obvykle zjišťujeme, že pociťují časový stres ve své práci, což v tomto kontextu představuje zjevný rozpor. Otázky související s časovým stresem by bylo vhodné řešit samostatnou položkou našeho dotazníku, nebo dodatečným dotazováním.

Z toho vyplývá, že hypotéza H0 se nepotvrdila a není platná.

K hypotéze H1 lze najít odpověď v položce č. 11 dotazníku. Respondenti sice netvrdí přímo, že neumí tyto činnosti provádět (viz položka 10 dotazníku), ale zato v položce 11 více než polovina respondentů uvádí, že spolupracují s PA při náboru a vyhledávání zaměstnanců proto, že nemají dostatečné zdroje uchazečů a také že nejsou schopni obsadit pozici z vlastních, tedy interních zdrojů (27 % respondentů). Z uvedeného grafu lze dovodit, že respondenti-personalisté neumí nábor a vyhledávání dostatečně dobře provádět a spoléhají proto často na spolupráci s agenturou.

V této souvislosti může být důvodem potřeby spolupracovat s PA fakt, že v menších organizacích bývá personalista velmi často generalistou, to znamená, že zastává celou škálu

činností, které musí zvládat na standardní úrovni. Může mu tedy chybět speciální dovednosti a zkušenosti nutné ke splnění náročného úkolu vyhledání kandidátů na těžko obsaditelnou pozici. Pak tedy má personalista vážný důvod obrátit se na externího specialistu z personální agentury, který má každodenní zkušenost a tedy i dovednosti z této činnosti.

Tedy zároveň lze konstatovat, že hypotéza H1 se potvrdila a je platná.

K hypotéze H3 nacházíme uspokojivou odpověď v položce č. 14.

Téměř polovina respondentů uvádí, že PA by mohla provádět i jiné činnosti, které zatím neprovádí.

Bohužel nelze nalézt přímou odpověď v žádné z položek dotazníku. Survio bohužel neumožňuje připojit volné slovní vyjádření, takže v tomto šetření nelze podrobněji zjistit, které přínosné činnosti mají respondenti na mysli. Vzhledem k anonymitě průzkumu nelze ani dodatečně provést přímé dotazování, protože nevíme, který z respondentů zvolil jakou odpověď v položce 14.

Přesto lze považovat hypotézu H2 za potvrzenou a platnou s tím, že je doporučeno platnost této hypotézy ověřit znovu pomocí jiného typu dotazování, kde bude umožněno respondentům volněji formulovat odpovědi tak, aby je bylo možné použít pro podrobnější analýzu těchto možností a případné návrhy na rozvoj spolupráce mezi personálními agenturami a organizacemi.

ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

V práci je konstatováno, že personalistika se bez služeb personální agentury obejde jen stěží. Agentury představují pro personalisty velmi důležitého partnera, který má ještě tvořivé rezervy do budoucnosti.

Dobře propracované a organizované se jeví procesy spolupráce v oblasti nábory a vyhledávání zaměstnanců a v oblasti temporary work. Méně běžná je spolupráce v oblastech jako je benchmarking, diagnostika pracovní a psychické způsobilosti, hodnocení pracovníků, mediace a v dalších. Avšak i v těchto činnostech může agentura prostřednictvím zkušených specialistů nabídnout dobrou spolupráci a má tedy výrazné rezervy.

Personalistika má podle výsledků tohoto šetření zájem na spolupráci zejména tam, kde končí personalistovy schopnosti, dovednosti a zkušenosti. Pokud je v agentuře potenciál specialistů s praktickými dovednostmi, personalistika to jistě ocení a angažuje ji.

Jako výzvu lze chápat například zjištění, že personalisté ve sledovaných firmách používají většinou dvě až tři agentury. Důvody tohoto stavu budou jistě velmi zajímavé. Stejně tak se jeví podnětné odpovědi na dotaz, podle jakých kritérií vybírají personalisté agenturu pro spolupráci.

V souvislosti se zkoumáním časových faktorů v práci personalisty se doporučuje věnovat se podrobněji otázce časového zatížení personalisty.

V otázce kompetencí personalistů v oblasti nábory a výběru zaměstnanců by bylo zajímavé dát do souvislostí šíři zodpovědností personalisty a jeho dovednosti v jednotlivých činnostech.

Pro další nasměrování průzkumu v této problematice je také možné doporučit podrobnější šetření v oblasti ověřování hypotézy H2 týkající se jiných pro personalistiku přínosných činností, které personalista neprovádí nebo nemůže provádět. Bylo by vhodné vybrat jiný typ dotazování umožňující respondentům přímo popsat, které přínosné služby by například očekávali.

Dále by bylo dobré zvýšit počet respondentů především z menších firem do 100 zaměstnanců, které jsou ve vzorku méně zastoupené a zároveň podrobnější zpracování dat statistickými

metodami umožňujícími přesněji ověřit platnost hypotéz. Dále lze doporučit zpřesnění možných odpovědí v některých položkách popisujících třídy činností a služeb.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy 10. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

EISEL, J. *Rozšířená studijní opora pro předmět Personalistika*, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2014, 1.vydání, reg.č. CZ2.17/3.1.00/36130.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5 rozšířené a doplněné.* vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*, 2.vyd., Praha, Grada, 2007., ISBN 978-80-247-1972-6.

NEŠČÁKOVÁ, LIBUŠE. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje.* 1. vyd. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*: Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd.* Praha: Grada, 2012, s.207 Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TOŠOVSKÝ, A. *Agenturní zaměstnávání v praxi.* Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 158 s. ISBN 978-807-3576-523.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

LÜSCHER, M. :*Luscher-Diagnostik: Der ehrliche Blick ins Innere/Max Luscher-Dusseldorf; Wien; New York; Moskau; ECON Verlag.,1993 ISBN 3-430-16231-9.*

Seznam použitých internetových zdrojů

HALBRŠTÁK, J. *Pracovní agentury: co znamená práce přes ně?* [online]. Dostupné z: http://sdeleni.idnes.cz/pracovni-agentury-co-znamena-prace-pres-ne-fja-/eko-sdeleni.aspx?c=A150206_130730_eko-sdeleni_ahr

MANPOWER, *Hledám práci. Práce přes agenturu* [online] Dostupné z: <https://www.manpower.cz/hledam-praci/prace-pres-agenturu>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Agentura práce – podmínky pro získání povolení* [online]. 2011 [2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/agentura-prace-podminky-1650.htm>

ŠAMONIL, V. *Obor personalistiky a jeho hlavní úkoly* [online]. 2013 [2015-12-3]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16713/Obor-personalistiky-a-jeho-hlavni-ukoly>

VYSTRČILOVÁ, L. *Agenturní zaměstnávání* [online]. Dostupné z: <http://www.jobinn.cz/cs/homepage/agenturni-zamestnavani>

VYSTRČILOVÁ, L. *Vztah mezi agenturou práce a zaměstnancem* [online]. Dostupné z: <http://www.jobinn.cz/cs/homepage/vztah-pracovni-agentury-a-uzivatele>

VYSTRČILOVÁ, L.. *Práva a povinnosti agentury práce* [online]. 2013 [2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.jobinn.cz/cs/homepage/prava-a-povinnosti-pracovni-agentury>

ZÁKONY OD CENTRUM. CZ *Zákony ČR - Zákon o zaměstnanosti – Část 2 – Hlava IV -§ 60* [online] Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-zamestnanosti/cast-2-hlava-4-paragraf-60>

KADLEC, J. *Pět sociálních sítí, které určitě využijete v recruitmentu* [online] 2014
[2016-02-23] Dostupné z: <http://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/132-pet-socialnich-siti-ktere-urcite-vyuzijete-v-recruitmentu>

Seznam použitých ostatních zdrojů

ČERVENÝ, D. *Průzkum validity metod výběru pracovníků*, Diplomová práce, Fakulta sociálních věd, Praha, 2011

ZÁKONÍK PRÁCE č. 262/2006 Sb. Ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM ZKRATEK

APPS	-	Asociace poskytovatelů personálních služeb
CV	-	Curriculum vitae - Profesní životopis
ČR	-	Česká republika
FO	-	Fyzická osoba
HR	-	Human resources
IT	-	Informační technologie
MPSV	-	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PA	-	Personální agentura
PO	-	Právnícká osoba
THP	-	Technicko-hospodářský pracovník
UJAK	-	Univerzita Jana Amose Komenského
VZV	-	Vysokozdvíhací vozík
ZP	-	Zákoník práce

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1	44
Graf č. 2	45
Graf č. 3	46
Graf č. 4	47
Graf č. 5	48
Graf č. 6	49
Graf č. 7	50
Graf č. 8	51
Graf č. 9	52
Graf č. 10	53
Graf č. 11	54
Graf č. 12	55
Graf č. 13	56
Graf č. 14	57
Graf č. 15	58
Graf č. 16	59
Graf č. 17	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Smlouva mezi zprostředkovatelem (PA) a organizací (poptávaná firma).....I

Příloha B - Položky dotazníků.....IV

Příloha A - Smlouva mezi zprostředkovatelem (PA) a organizací (poptávaná firma)

Logo personální agentury

zastoupená: xy

Bankovní spojení: xy

číslo účtu: xy IČO: xy

/dále jen poradce/ na straně jedné

a

Logo poptávané firmy

se sídlem: xy

IČO: xy

DIČ: xy

Společnost je zapsána do obchodního rejstříku Krajským soudem v xy

zastoupený xy

zástupce pověřený jednáním ve věcech této smlouvy xy

telefon: xy

fax: xy

mobilní telefon: xy

e-mail: xy

/dále jen klient/ na straně druhé

uzavírají tuto smlouvu

I.

Předmět smlouvy:

1. Poradce se zavazuje vyhledat pro klienta pracovníky pro funkce:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Kvalifikační a ostatní požadavky klienta na vhodné osoby vyhledávané poradcem specifikoval klient v tiskopisu „Obsazovaná pozice XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX“ + popis činnosti. Oba účastníci smlouvy prohlašují, že tyto listiny jsou nedílnou součástí této smlouvy.

2. Poradce se zavazuje, že sjednanou činnost bude klientovi poskytovat řádně s odbornou péčí a včas.

3. Poradce se zavazuje, že po dobu platnosti smlouvy vyhledá pro klienta minimálně tři nabídky vhodné osoby pro požadovanou pozici s tím, že nabídku prvního vhodného zájemce předloží klientovi do

II.

Čas plnění:

Účastníci se dohodli, že tato smlouva se uzavírá na dobu určitou dnem jejího podpisu do

III. Cena plnění:

1. paušální cena za veškeré náklady a hotové výdaje poradce činí **Kč xxxx,- + 19% DPH**.
Poradce má právo vyúčtovat tuto částku v den podpisu smlouvy. Splatnost faktury je určena v bodu 1 čl. IV. smlouvy.
2. smluvní honorář činí: **sjednanou částku Kč xxxxx,- + 19 % DPH za přijatého pracovníka (dále jen smluvní honorář)**

IV. Zvláštní ujednání:

- 1/ Klient je povinen písemně oznámit poradci skutečnost, že uzavřel pracovní smlouvu s vhodným zájemcem nabídnutým poradcem ve lhůtě do pěti pracovních dnů od podpisu pracovní smlouvy. Na základě tohoto oznámení je poradce oprávněn vystavit daňový doklad – fakturu, kde si vyúčtuje odměnu (honorář) dle čl. III. bodu 2 této smlouvy. Účastníci si sjednali **21 denní** splatnost faktury, vystavené dle bodu 2, článku III. této smlouvy, lhůta začne běžet ode dne doručení faktury klientovi. Paušální cena má splatnost **3 dny**.
- 2/ Klient je povinen uhradit smluvní honorář dle čl. III. i v těchto případech:
 - a) vyhledaného pracovníka nejprve odmítne a později jej buď přímo, nebo prostřednictvím jiné osoby zaměstná
 - b) vyhledaného pracovníka zaměstná jako podnikatel (jako jiná fyzická nebo právnická osoba)
 - c) podmínky sjednané pod bodem a) a b) platí ještě po dobu 12 měsíců od ukončení platnosti této smlouvy.
 - d) vyhledaného pracovníka zaměstná v jiném pracovním zařazení.
- 3/ Účastníci si sjednali, že v případě prodlení s úhradou faktury je klient povinen zaplatit poradci dle ust. § 369 a § 502 obch. zák. úrok z prodlení ve výši 0,03 % z dlužné částky za každý kalendářní den prodlení.
- 4/ Poradce ručí za doporučeného pracovníka po dobu **3 měsíců** ode dne podpisu pracovní smlouvy s tímto pracovníkem tak, že pokud s pracovníkem ve shora označené lhůtě klient sám ukončil pracovní poměr nebo pracovník ukončil pracovní poměr na svou žádost, je poradce ve lhůtě do 1 měsíce povinen nabídnout dalšího vhodného uchazeče bez cenových požadavků. Pokud tak poradce neučiní, je povinen vrátit klientovi polovinu odměny (honoráře), tj. Kč xxxxx,- ve lhůtě do 15 dnů od marného uplynutí jednoměsíční lhůty stanovené pro další nabídku vhodného kandidáta.

Za dobu prodlení se zaplacením faktury má poradce právo ode dne prodlení účtovat úrok z prodlení dle § 517 odst. 2 obč. zák. a § 1 nař. vl.č. 142/1994 Sb. Ve výši repo sazby stanovené ČNB zvýšené o sedm procentních bodů platné pro první den příslušného kalendářního pololetí.

V.
Závěrečná ustanovení:

1. Pokud není v této smlouvě stanoveno jinak, řídí se právní vztahy touto smlouvou založené příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku a ostatními právními předpisy České republiky.
2. Smlouva se vyhotovuje ve 2 vyhotoveních, z nichž každé má platnost originálu. Každý účastník smlouvy obdrží po 1 vyhotovení smlouvy. Změnit nebo doplnit smlouvu lze pouze písemně, formou dodatku k této smlouvě.
3. Účastníci smlouvy shodně prohlašují, že si tuto smlouvu před jejím podepsáním přečetli, že byla uzavřena po vzájemném projednání podle jejich pravé a svobodné vůle a na důkaz toho připojují vlastnoruční podpisy.
4. Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma účastníky smlouvy.

V Mladé Boleslavi dne

.....

poradce

.....

za klienta

Zdroj: HELP, PhDr. Blanka Vaňková, personální poradenství, 2008

Příloha B, Položky dotazníků

Celkem odpovědí	18	Vyřazeno	0
<hr/>			
1 Velikost firmy, ve které pracujete ?			
<hr/>			
2 Kolik pracovníků personálního oddělení (dále jen HR) se zabývá pouze výběrem nových zaměstnanců?			
<hr/>			
3 Máte mezi pracovníky HR/náboru rozděleny náborové aktivity?			
<hr/>			
4 Náborů jsou mezi pracovníky HR rozděleny podle:			
<hr/>			
5 Spolupracujete s personální agenturou (dále jen PA)?			
<hr/>			
6 Využíváte PA k:			
<hr/>			
7 S kolika PA najednou spolupracujete?			
<hr/>			
8 Využíváte PA při vyhledávání zaměstnanců:			
<hr/>			
9 Využíváte PA při nábořech:			
<hr/>			
10 PA využíváte vždy z důvodu:			
<hr/>			
11 Kdy využíváte PA v případě "občas", (z jakého důvodu)?:			
<hr/>			
12 PA pro nás při vyhledávání a výběru zaměstnanců provádí také jiné činnosti, které nemohu z časových důvodů provádět:			
<hr/>			
13 PA pro nás provádí ostatní personální činnosti, které nemohu z časových důvodů provádět:			
<hr/>			
14 PA by pro nás mohla provádět jiné činnosti/služby, které zatím neprovádí:			
<hr/>			
15 PA pro nás ostatní personální činnosti/služby neprovádí, protože:			
<hr/>			
16 Jste spokojeni se službami PA při vyhledávání a výběru zaměstnanců?			
<hr/>			
17 Jste spokojeni s ostatními personálními činnostmi PA?			
<hr/>			

Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní seřazení (www.survio.com)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Monika Cihlářová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Možnosti spolupráce při náboru a výběru pracovníků

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 56

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 9

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, Csc.