

**UNIVERSITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2011 – 2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Martin Jebousek**

**Získávání a výběr pracovníků se zaměřením na personální agentury a  
agentury práce**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2011 – 2015**

**BACHELOR THESIS**

**Martin Jebousek**

**Recruitment and selection of staff with a focus on recruitment agencies and  
employment agencies**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 3. 2015

*Martin Jebousek*

## **Anotace**

Autor této vypracované bakalářské práce si bere za hlavní cíl analyzovat a zhodnotit problematiku přijímání a naboru pracovníků prostřednictvím personálních agentur. Hlavním cílem výzkumu je analýza a hodnocení dočasného zaměstnávání prostřednictvím personálních agentur ve společnosti TPCA s.r.o., Ovčáry a doporučení pro zefektivnění jejich činnosti optimalizací postupu procesu získávání a výběru pracovníků. Téma bakalářské práce bylo vybráno zpracovatelem velmi všeobecné a rozsáhlé. Z tohoto důvodu bude autorem v praktické části bakalářské práce provedena analýza a následné vyhodnocení získaných dat výběru a získávání pracovníků formou dočasného přidělení na dělnické pozice, respektive na pozice operátorů ve společnosti TPCA Automobile Czech, s.r.o. (dále „TPCA“).

Společnost TPCA Automobile Czech, s.r.o, od roku 2013 využívá při obsazování dělnických pozic pouze personální agentury. Grafton Recruitment, Manpower, Randstad a Ascari, se kterými má smluvní vztah. Analýza získaných dat a jejich následné vyhodnocení se bude týkat pouze těchto čtyř personálních agentur.

## **Klíčová slova**

Agentura práce, personalistika, personální agentura, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, vytvoření pracovního místa, zdroje pracovníků, dočasné přidělení.

## **Annotation**

The author developed this bachelor thesis takes as its principal objective to analyze and evaluate issues of adoption and recruitment through employment agencies. The main objective of this research is the analysis and evaluation of temporary employment through employment agencies at TPCA Automobile Czech, limited company and recommendations to streamline their business process optimization process of recruitment and selection of staff in TPCA Automobile Czech, limited company.

## **Key words**

Agency work, human resources, personnel agency, human resource management, recruitment, job creation, resource personnel secondment.

## OBSAH

ÚVOD .....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE .....	9
1.1 Personalistika.....	9
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.3 Získávání a výběr pracovníků .....	13
1.4 Personální agentura .....	13
1.5 Agentura práce.....	15
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	17
2.1 Potřeba pracovníků.....	19
2.2 Vytvoření pracovního místa .....	20
2.3 Zdroje potencionálních pracovníků.....	22
2.4 Metody získávání pracovníků .....	24
3 VÝBĚR UCHAZEČŮ.....	26
3.1 Metody výběru uchazečů .....	28
PRAKTICKÁ ČÁST .....	32
4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	32
4.1 Metodologie analýzy .....	32
5 PŘEDSTAVENÍ PERSONÁLNÍCH AGENTUR .....	34
5.1 Na co si dát pozor při výběru pracovní agentury .....	34
5.2 Personální agentura Grafton recruitment .....	35
5.3 Personální agentura Manpower .....	36
5.4 Personální agentura Randstad .....	36
6 IDENTIFIKACE POTŘEBY OBSADIT PRACOVNÍ POZICI VÝROBNÍHO OPERÁTORA V TPCA.....	37
6.1 Zdroje potenciálních uchazečů.....	38
7 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT .....	38
7.1 Analýza dat personální agentura Grafton recruitment .....	39
7.2 Analýza dat personální agentura Manpower .....	42
7.3 Analýza dat personální agentura Ascari.....	45
7.4 Analýza dat personální agentura Randstad .....	47
7.5 Komparace získaných dat.....	50
7.5.1 Porovnání dat v rámci získávání pracovníků .....	50
7.5.2 Porovnání dat v rámci výběru pracovníků .....	51
8 PROCES NÁBORU ÚSPĚŠNÝCH KANDIDÁTŮ.....	52
8.1 Seznam úspěšných kandidátů pro TPCA .....	52

8.2 Testy fyzických předpokladů (SILO testy) .....	53
8.3 Montáž ráfku kola .....	53
8.4 Vstupní lékařská prohlídka.....	53
8.5 Vstupní školení a školení BOZP .....	54
8.6 Úspěšnost kandidátů při testech zručnosti .....	55
8.7 Převod agenturního zaměstnance do kmenového stavu .....	55
8.8 Rozhovor s HR manažerem TPCA .....	56
9 NÁVRHY ZMĚN A DOPORUČENÍ.....	57
ZÁVĚR.....	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	59
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....	62
SEZNAM PŘÍLOH .....	63
Dotazník pro personálního manažera v TPCA.....	64

## ÚVOD

Téma práce je získávání a výběr pracovníků se zaměřením na personální agentury a agentury práce. Toto téma bylo zvoleno z důvodu aktuální problematiky nezaměstnanosti, které je spojeno s hledáním zaměstnání a výběrem pracovníků, k čemuž v dnešní době stále více napomáhají personální či pracovní agentury. Tento typ získávání pracovníků utváří významný a specifický subjekt pracovněprávních vztahů. Tento vztah je specifický od většiny pracovněprávních vztahů, které jsou utvářeny pouze dvěma účastníky, zaměstnancem a právnickou nebo fyzickou osobu, u které fakticky zaměstnanec vykonává práci. Ale personální nebo pracovní agentury jsou často označovány za trojstranný nebo takzvaně trojúhelníkový právní pracovněprávní vztah.

Cílem práce je vysvětlení základních pojmů výběru a získávání pracovníků a přiblížení této problematiky na českém trhu práce se zaměřením na personální a pracovní agentury. Metodika dosažení stanoveného cíle spočívá v nalezení literárních pramenů dané problematiky, která bude vysvětlena v teoretické části práce, na kterou navazuje praktická část, která se věnuje konkrétnímu výběru a získávání pracovníků přes personální agentury.

Teoretická část práce se věnuje základní terminologii v personalistice. Vysvětluje, co to personalistika je, co je řízení lidských zdrojů, jaké získávání a výběr pracovníků, co je personální agentura a co je agentura práce. Dále definuje co je získávání pracovníků, jaké jsou potřeby pracovníků, jak se tvoří pracovní místo, jaké jsou zdroje potencionálních pracovníků a jaké jsou metody získávání pracovníků.

Praktická část práce se již věnuje konkrétně výběru uchazečů na pozice výrobních operátorů ve společnosti T. P. C. A Automobile Czech, s.r.o. Bude zde provedena analýza získaných dat a jejich porovnání s praxí jednotlivých personálních agentur. Analýza získávání a výběru pracovníků bude následně využita k návrhu optimalizace procesů.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Procesy formování a rozvoje praxe managementu a především personálního řízení z pohledu historického jsou velice krátké, a to především v porovnání s dějinami ekonomických teorií. Teorie vědeckého managementu se vytvořila relativně nedávno, zhruba před sto lety. V tomto údobí se nerozlišovalo mezi managementem jako praktickou aktivitou a vědou o řízení hospodářských procesů. Mimo toho se nejpodstatnější problémy vědy o řízení vztahovaly zejména na řízení lidí v organizaci, to označuje na teorii a praxi řízení výrobní aktivity, a tvořily nejdůležitější význam managementu (Vojtovič, 2011, str. 9).

Jde tedy o vědecký směr, který byl nazván jako „personální řízení“ (personal management), který se vytvářel na styčném bodě všeobecné teorie managementu, psychologie, aplikované sociologie, ekonomické teorie, podnikové ekonomiky, pracovního, sociálního práva a celé skupiny jiných vědeckých směrů (Vojtovič, 2011, str. 9).

Personální práce, jak už samotné označení napovídá, se orientuje na otázky, které souvisejí s člověkem jako „*pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do kterých jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky, které souvisejí s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb*“ (Koubek, 2007, str. 15). Krátce řečeno, personální práce obsahuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, inklusive toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (Koubek, 2007, str. 15).

Pro snazší pochopení personálního řízení je dobré si vysvětlit několik základních pojmů.

### 1.1 Personalistika

Pojem personalistika, eventuálně pojem personální práce, vyznačuje jedno z oborů řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojmy personalistika nebo personální práce jsou obvykle vyměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení, anebo řízení lidských zdrojů, samozřejmě tyto pojmy mají dvojí smysl. V prvním významu (častěji v praxi) stanovují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém

významu (častěji v teorii) vyznačují rozdílné vývojové fáze personalistiky a rozdílné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2012, str. 16).

Posláním personalistiky je zajistit organizaci dostatek zdatných a motivovaných lidí a jejich prostřednictvím dosahovat strategických cílů organizace. Na naplňování tohoto úkolu pracují jednotlivé personální aktivity, které v organizaci zajišťují manažeři, ve větších organizacích s větším kvantem lidí zpravidla s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb (Šikýř, 2012, str. 16).

Personalistika je manažerská úloha a je užším konceptem než řízení lidských zdrojů. Jde o obsazování volných pracovních pozic v organizační skladbě společnosti a udržování jejich obsazení. Obsahuje péči o zaměstnance a administrativní práce spjaté se zaměstnáváním lidí. Personalistika se týká jak potenciálních žadatelů o zaměstnání, tak i stávajících zaměstnanců v organizaci (Podnikavá žena, str. 3).

Personalistika zahrnuje:

- *„identifikaci a strategické plánování požadavků na pracovní sílu,*
- *inventarizaci disponibilní pracovní síly v organizaci,*
- *plánování kariérního postupu a povyšování,*
- *vybírání, najímání, umisťování lidí,*
- *ohodnocování pracovníků,*
- *vzdělávání a školení“* (Podnikavá žena, str. 3).

## **1.2 Řízení lidských zdrojů**

Pojmenování jako „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do notné míry nahradily název „personální řízení“ ve smyslu určení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci (Armstrong, 2007, str. 27).

Řízení lidských zdrojů je vymezeno jako strategický a logicky promyšlený postoj k řízení toho nejcennějšího, co organizace vlastní, což jsou lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně napomáhají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007, str. 27).

Armstrong ve své knize uvádí, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „*soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie*“ (Armstrong, 2007, str. 27). Uvádí se potom čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- *„Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů.*

- *Strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí.*
- *Ústřední role liniových manažerů.*
- *Spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů“ (Armstrong, 2007, str. 27).*

V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

- *„zájmy managementu,*
- *uplatnění strategického přístupu - takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku,*
- *chápaní lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejich zájmů,*
- *dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků),*
- *dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,*
- *potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu“ (Armstrong, 1999, str. 149).*

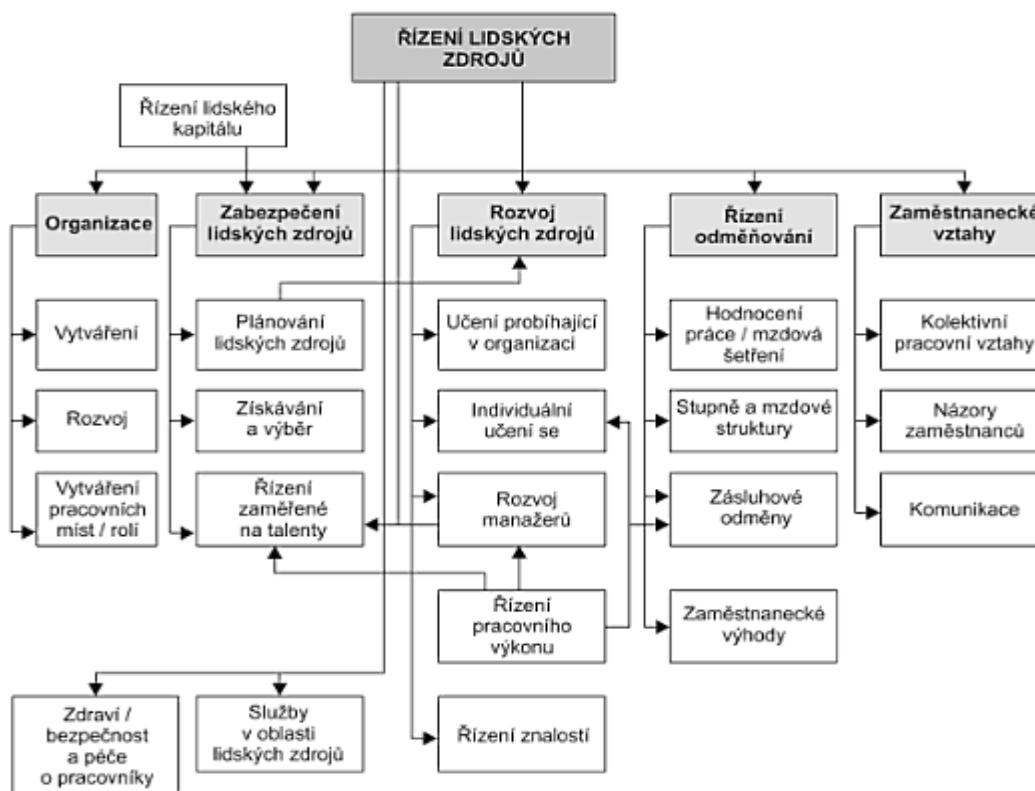
Řízení lidských zdrojů je tak v základu podnikatelsky orientovanou filozofií, která se týká řízení lidí liniovými manažery se záměrem dosáhnout konkurenční výhody (Armstrong, 1999, str. 149).

Formování lidských zdrojů a struktura jejich fungování v organizaci musí odpovídat na objektivní podmínky, které formují vnější podnikatelské prostředí i legislativní rozsah regulující pracovní vztahy. Smyslem řízení lidských zdrojů je zajištění jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (množství, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž jakostní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy), (Solow, str. 3).

Řízení lidských zdrojů jako progresivní podoba personálního managementu lze ve zjednodušené podobě popisovat jako organizování procesu transformací ve struktuře a jakosti lidských zdrojů organizace v harmonii s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými úmysly i požadavky pracovníků (Solow, str. 3).

Na obrázku číslo 1 jsou znázorněny aktivity řízení lidských zdrojů.

Obrázek 1: Aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 28

K tomu, aby firma mohla zdárně plnit svůj cíl, je žádoucí, aby bylo dosaženo harmonie mezi strategickými úmysly organizace a řízením lidských zdrojů. Je zdůrazňován požadavek, aby systémy lidských zdrojů byly načrtnuty tak, aby byly v harmonii se strategií organizace. Z tohoto pohledu se mohou stát lidské zdroje (v dnešní odborné literatuře pořád častěji označované termínem „ lidský kapitál“) faktorem buď kladným, tj. způsobilým realizovat nové přístupy, které vyplývají z vymezené strategie a přispívat k jejímu obohacování, nebo opačně faktorem kritickým, odmítajícím transformace, resp. neschopným transformací vlastních přístupů a vlastního chování (Solow, str. 3).

Vyplývá tedy nezbytnost posilňovat strategické přístupy v řízení lidských zdrojů, poněvadž jakostní pružně reagující a výkonný lidský kapitál organizace je důsledkem dlouhodobého, cílově orientovaného přístupu. Již nestabilní (turbulentní) klima konce osmdesátých let způsobilo řadu nových požadavků na manažerskou práci. Na vrchol hodnotové hierarchie managementu se dostala nezbytnost flexibility, adaptability a rychlé a efektivní odezvy na transformace všeho druhu. Tento požadavek se promítá i do personální

zóny a stává se jedním z význačných nároků týkajících se profilu nejen manažerů, nýbrž i dalších pracovníků (Solow, str. 3).

Patrně nejvýznamnějším atributem řízení lidských zdrojů je přízvuk kladený na strategickou integraci, která vystupuje z vize a vedení vrcholového managementu a která požaduje, aby této vizi byli plně oddáni. Armstrong se ve své knize domnívá, že je to nejvýznamnější politický cíl řízení lidských zdrojů, který se vztahuje na schopnosti organizace integrovat otázky řízení lidských zdrojů do strategických plánů, zajistit, aby různé stránky řízení lidských zdrojů byly ve vzájemném souzvuku, a vést liniové manažery k tomu, aby do svého rozhodování začlenili aspekt řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, str. 34).

### **1.3 Získávání a výběr pracovníků**

Vhodný výběr zaměstnanců byl, je a bude pokaždé nesnadný. V dnešní ekonomice to platí několikanásobně. Např. v 90. letech byla volba i postup relativně uniformní a ustálený. Ve funkcionální organizaci byl záležitostí senior exekutivy, vrcholového managementu a jejich uspořádání v hierarchii řídicí odpovědnosti. Firemní kultury byly převážně srovnatelné a rozlišovalo je patrně jen nazírání na výkonnost, podle postavení na trhu a hodnocení individuální úspěšnosti společnosti (Stýblo, 2006).

K dosažení svých podnikatelských úmyslů potřebují firmy zaměstnance s odpovídajícími zkušenostmi, schopnostmi i motivací. Jejich získání a vybírání by se měly vykonat v těsné kooperaci personálního řízení a liniového managementu, na fundamentu minimálních vynaložených nákladů a v odpovídajícím časovém rozhraní. Tyto požadavky by ale neměly mít přednost nad jakostí nových zaměstnanců (Stýblo, 2006).

Získávání pracovníků je neustálý proces, při kterém se vyhledávají ti nejvhodnější kandidáti o zaměstnání (Stýblo, 2006).

### **1.4 Personální agentura**

Jde tady o činnosti, které jsou spjaty se zaměstnáváním občanů a se službami uspokojujícími nároky zaměstnavatelů. V souzvuku s Úmluvou Mezinárodní organizace práce (ILO) č. 181 se potom činností informační chápe činnost sloučená s poskytováním informací o volných pracovních místech, o eventuálních zaměstnancích, o situaci na trhu práce apod. a

činnost poradenská má úlohu v okruhu nabídky a poptávky po práci jak občanům, tak zaměstnavatelům (Bruthansová, 2001, str. 19).

Podle Úmluvy ILO č. 181 z roku 1997 se chápe zprostředkováním rovněž zaměstnávání pracovníků za záměrem jejich zapůjčení dalšímu subjektu (Bruthansová, 2001, str. 19).

Zaměstnání zprostředkovávají za předpokladů stanovených zákonem o zaměstnání jednak státní úřady práce, jednak právnické nebo fyzické osoby, v případě že mají k takové činnosti souhlas Ministerstva práce a sociálních věcí. Úřady práce a právnické nebo fyzické osoby, které mají souhlas ke zprostředkování zaměstnání, se v právním slovníku nazývají jako zprostředkovatelny práce (Bruthansová, 2001, str. 19).

Klasická personální agentura má k dispozici rozsáhlou databázi uchazečů o zaměstnání, ze které nabízí zaměstnavateli příhodného pracovníka. Uchazeči kontaktují agenturu buď sami, nebo odpoví na její inzerát. Jedná se většinou o nezaměstnané uchazeče, kteří mohou být tedy okamžitě umístěni u některého z klientů agentury. Personální agentura funguje často až na dvou stech zakázkách najednou (Bruthansová, 2001, str. 23).

Zprostředkování zaměstnání personální agenturou se řadí mezi primární podoby služeb poskytovaných na trhu práce. Poskytovatelem personálních služeb v České republice se může stát právnická osoba, která pro tuto aktivitu splní legislativní předpoklady, získá náležitá živnostenská oprávnění a zvláštní souhlas Ministerstva práce a sociálních věcí. Zprostředkovatelé personálních služeb fungují ve většině případů s osobními údaji uchazečů, podléhají tedy ustanovením zákona 101/2000 Sb. Při zprostředkování zaměstnání za úhradu nemůže být úhrada vyžadována od občana, který se uchází o zaměstnání, může být placena jen zaměstnavatelem (Inzerce práce, 2008 – 2009).

Smyslem činnosti personální agentury je v optimálním čase získat odborně a profesně způsobilého pracovníka pro určitou organizaci. O vyhledávání pracovníků se starají specialisté, kteří mají v posuzování osobnostně-kvalifikačních dispozic uchazečů obsáhlou praxi (Inzerce práce, 2008 – 2009).

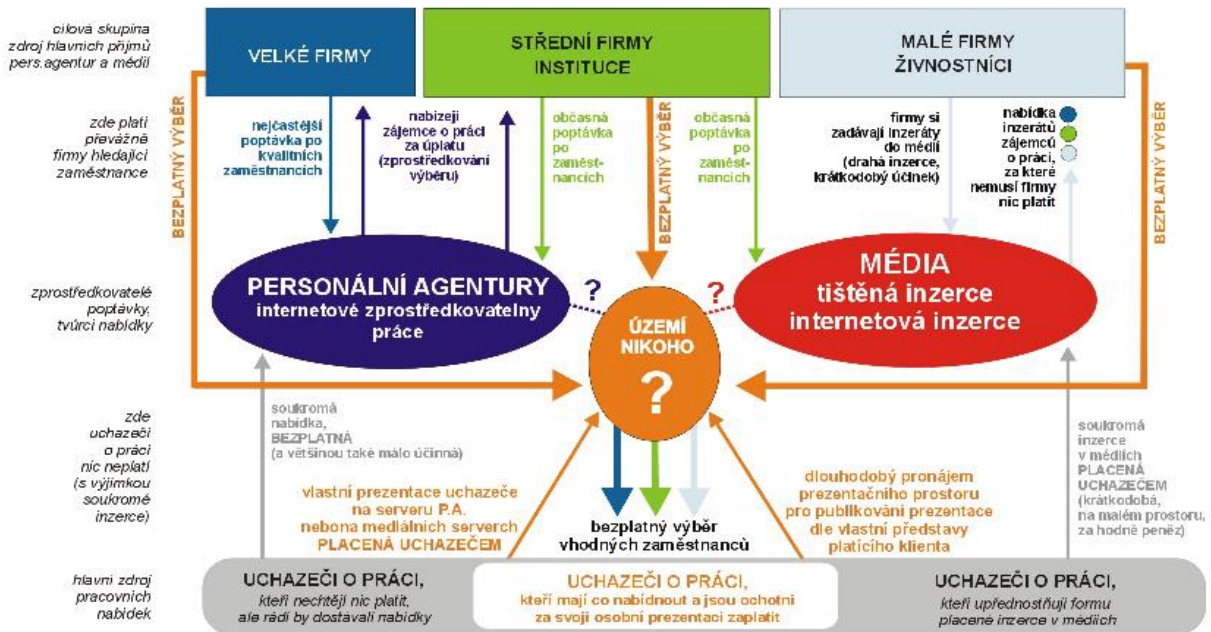
Využití služeb personální agentury přináší zájemci výhody. Zvětšuje se jeho eventualita uplatnění vzhledem k počtu nabízených pozic, zkušenosti specialisté udělí uchazeči zpětnou vazbu a podpoří ho ve snaze při hledání optimálního využití jeho zkušeností, schopností a dispozic (Inzerce práce, 2008 – 2009).

Personální konzultant zastupuje zákazníka. Vystupuje na jedné straně jako hodnotitel, na straně druhé však působí současně v roli poradce. Dokáže dát radu, jaké jsou klientovi

možnosti na trhu práce, jak je možné napsat, případně lépe upravit profesní životopis, jak zlepšit souhrnnou prezentaci nebo vhodněji stylizovat odpovědi na otázky, které mohou být při pohovoru položeny. Personální konzultant pomáhá i v případě, že klient už jedná o konkrétní pracovní nabídku.

Na obrázku číslo 2 je shrnuta význam personální agentury jako takové.

Obrázek 2: Funkce personální agentury



Zdroj: Loužecký, 2009

## 1.5 Agentura práce

Jde o organizaci, jejímž záměrem je zprostředkování povolání mezi zájemcem ze skupiny žadatelů o práci a zaměstnavatelem, který poptává pracovní sílu. Rozeznávají se pracovní agentury soukromé a veřejné. Charakteristickým příkladem veřejné pracovní agentury v České republice je úřad práce. Mimo těchto většinou státem provozovaných veřejných pracovních agentur se na rozvinutých trzích nacházejí rovněž soukromé pracovní agentury (International labour organisation, 2009).

„Agentury, jako soukromé subjekty, působí dle zákona o zaměstnanosti. Zákon v § 14 upřesňuje, že zprostředkování znamená „vyhledávání zaměstnání pro fyzické osoby“, „umísťování fyzických osob pro uživatele“ a „poradenskou a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí“ (Kupka, 2012, str. 1). Činností zprostředkování zaměstnání (agentury práce) se chápe vyhledávání povolání pro fyzickou osobu, která se o zaměstnání uchází a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který vyhledává nové pracovní síly, zaměstnávání osob za záměrem výkonu jejich práce pro uživatele, který práci přiděluje a dozírá na její provedení a poradenskou a informační činnost (MPO, 2011).

Agentury práce mohou uskutečňovat zprostředkování zaměstnávání na území České republiky nebo z území České republiky do zahraničí a ze zahraničí na zpět území České republiky (Šenk, 2012, str. 124).

Agentura práce přiděluje zaměstnance k prozatímnímu výkonu práce u uživatele na podkladě písemného pokynu, který obsahuje především:

- „Název a sídlo uživatele.
- Místo výkonu práce u uživatele.
- Dobu trvání dočasného přidělení.
- Určení vedoucího zaměstnance uživatele oprávněného přidělovat zaměstnanci práci a kontrolovat ji.
- Podmínky jednostranného prohlášení o ukončení výkonu práce před uplynutím doby dočasného přidělení, byly-li sjednány v dohodě o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce (§ 308 odst. 1 písm. g).
- Informaci o pracovních a mzdových nebo platových podmínkách srovnatelného zaměstnance uživatele“ (Šenk, 2012, str. 125).

Evidenci agentur práce, které bylo poskytnuto svolení ke zprostředkování zaměstnání, vede Úřad práce. Evidence zahrnuje údaje uvedené v § 62, adresu agentury práce, inventář jejích pracovišť a údaj o tom, jestliže je agentuře práce, která je právnickou osobou, pozastaven podle zvláštního zákona výkon činnosti, která je opřena ve zprostředkování zaměstnání. Veřejně přístupná součást evidence zahrnuje údaje uvedené v § 61 odst. 1 písm. a) až e) a v § 61 odst. 3 písm. a) až d) vyjma rodného čísla, data a místa narození, bydliště a informace o pozastavení vykonání činnosti, která spočívá ve zprostředkování zaměstnání (Zákoník práce, 2012, str. 1000).



## 2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků do trvalého pracovního poměru (permanent placement). Tato služba obvykle označuje vyhledávání příhodných pracovníků do trvalého pracovního poměru, na dobu neurčitou a plný pracovní úvazek. Obsahuje poradenský servis při vymezení požadavků na profil pracovníka, který vyplývá z analýzy a popisu pracovního místa, tržního postavení pracovního místa, jako je image, výška mzdy, benefity, eventuality vývoje a kariéry, vědění jazyků atd. Dále může služba obsahovat vytváření a úpravu inzerátů a komunikaci s médii, přijímání a vyhodnocování psaných žádostí, rozhovory s vybranými uchazeči, přezkoumání posudků, předvýběr kandidátů, prezentace kandidátů a provedení výběrového řízení, rozdílné druhy testů, psychodiagnostika, assesment centre atd., souhrn výsledků, administrace odesílání zamítavých sdělení apod. (Dvořáková, 2007, str. 86).

Realizací úmyslů personální politiky při formování podnikových pracovních pramenů je konkrétní postup získávání pracovníků. Zjištěná potřeba pracovních sil a jejich skladby se stává východiskem pro rozhodování o tom, jakými technikami bude uspokojena. Vychází z informací o eventuálních zdrojích pracovních sil (vnějších i vnitřních), o požadovaném množství a skladbě pracovních sil a uskutečňuje opatření k vytvoření harmonie mezi těmito činiteli. Vnější zdroje prezentují nabídku práce zejména v regionu (není to ale podmínkou), zahrnují pracovníky, kteří vstupují do výrobního procesu (absolventy škol), uvolněné pracovníky z druhých organizací nebo pracovníky projevující zájem o vystřídání zaměstnání. K jejich získávání se používá nejrůznějších technik nábory na podkladě poskytnutí informací o volných místech, spolupráce s úřady práce a jinými zařízeními zajišťujícími služby zaměstnanosti (Solow, str. 9).

Proces získávání pracovníků i uskutečnění odchodu uvolňovaných pracovníků žádají kooperaci s místními úřady práce. Podpora organizace pracovníkům uvolňovaným z restrukturalizačních a organizačních příčin plyne v České republice rovněž z právních předpisů. Neustále významnější úlohu budou v tomto procesu hrát vedle úřadů práce i specializované poradenské a zprostředkovatelské instituce, které disponují nezbytnou databází informací o množství a struktuře uchazečů o zaměstnání a o personálních potřebách zaměstnavatelů (Solow, str. 9).

Proces získávání pracovníků je možné rozčlenit do 4 fází, jak je na obrázku číslo 3.

Obrázek 3: Proces získávání pracovníků



Zdroj: Martin Jebousek, 2014

Má-li být postup získávání pracovníků účinný, musí pracovníci, kteří mají být přijati na podkladě nabídek práce, disponovat jistými vlastnostmi, které odpovídají požadavkům pracovního místa v podniku. Podstatné tedy je profesní orientace uchazeče, jeho dosažená kvalifikace a popřípadě série dalších vlastností (např. pracovní morálka, nadání spolupráce a komunikace, organizační schopnosti, zájem o kvalifikační rozvoj). Zajištění tohoto požadavku je posláním procesu vybírání pracovníků. Na bázi získaných informací o pracovníkovi (dotazník, osobní pohovor, popř. psychologické testy) se zhodnotí rozsah jeho předpokladů pro přijetí. V případě vyššího množství uchazečů lze postupovat ve více krocích (předvýběr, vlastní výběr a rozhodnutí z těsnějšího počtu uchazečů), (Solow, str. 9, 10).

Otázkou zůstává, jak mají být způsobilosti formulovány (popsány slovně). Jestliže padne otázka u několika lidí, která je směřovaná například na kompetenci pro práci v týmech, dostane se hodně různých odpovědí. Pro někoho to označuje utvořit identickou a nadšenou skupinu. Jiný odvětlí, že týmový hráč označuje manažera způsobilého sdílet s jinými kvalitní práci. Třetí vyjádří názor, že se jedná o člověka, vytvářejícího firemní image. Jsou rovněž tací, kteří zdůrazňují jako rys týmového hráče, nadání vytvářet vize (Stýblo, 2006).

Co se týče zdrojů pro získávání pracovníků, rozlišují se dva typy získávání pracovníků a to z vnějších a vnitřních zdrojů. K vnitřním zdrojům mohou být řazeny uspořené pracovní síly (v důsledku technického rozvoje, lepší organizací práce, aj.), pracovní síly uvolnění ve spojitosti s ukončením části výroby nebo jinými organizačními změnami, pracovníky, kteří postupují na vyšší pozice (dospěli a dožráli k výkonu náročnější pozice), atd. Vnější zdroje mohou být tvořeny volnými pracovními silami na trhu práce, čerstvými absolventy škol, zaměstnanci jiných podniků, kteří usilují o změnu zaměstnavatele, či je naše nabídka k tomu rozhodnutí přivede (Koubek, 2001, str. 104).

## 2.1 Potřeba pracovníků

Potřeby pracovníků umožňují brát v úvahu i nesnadné kvantifikovatelné a nesnadné měřitelné rysy výkonu (kvalifikace, intenzita práce, motivace, pracovní chování apod.), jsou méně náročné na čas a prostředky a přitom udělují velice spolehlivé odhady na perspektivu jednoho až dvou let (to při soudobém požadavku na maximální flexibilitu firem bohatě stačí), proto se neustále více využívají i při odhadech potřeby pracovníků ve velkých podnicích (Koubek, 2011, str. 57).

Předpokladem úspěšného využití intuitivních technik je dostatečné množství informací o veškerých zmíněných faktorech, které ovlivňují potřebu pracovníků ve firmě. Notnou roli přitom hrají precizní, detailní a aktuální informace o zaměstnancích firmy a o jejich výkonu (Koubek, 2011, str. 57).

Problematika potřeby pracovníků spadá do oblasti personálního plánování, které se člení do tří oblastí:

- *„Plánování potřeby pracovníků (plánování poptávky po pracovnících).*
- *Plánování pokrytí potřeby pracovníků (plánování zdrojů pracovníků).*
- *Plánování rozvoje jednotlivých pracovníků (rozvoj kariéry a odborných znalostí)“*, (Kociánová, 2010, str. 74).

Odhadem budoucí potřeby pracovníků postup plánování pracovníků nekončí, nýbrž je zapotřebí současně zjistit, jaké se nabízejí eventuality tuto budoucí potřebu uspokojit (Koubek, 2011, str. 57).

Mohou nastat tři eventuality:

- *„Firma bude pravděpodobně mít dostatek pracovníků v žádoucí struktuře.*
- *Firma bude pravděpodobně mít dostatek pracovníků.*
- *Firmy bude pravděpodobně mít přebytek pracovníků“* (Koubek, 2011, str. 57).

V prvním případě je možno předpokládat, že úlohy, které si firmy vytyčila, bude mít zabezpečeny přiměřenou pracovní silou (Koubek, 2011, str. 57).

Ve druhém případě je zapotřebí shánět dodatečné prameny pokrytí zvýšené potřeby lidské práce. V takovém případě rozumně hospodařící firma nepochybně ze všeho nejdříve zvažuje, jestli by nebylo reálně pokrýt budoucí dodatečnou nutnost lidské práce z existujících vnitřních zdrojů, ať již příhodným přerozdělením a kvalitnějším využitím existujících pracovníků nebo zvětšením jejich pracovního výkonu (Koubek, 2011, str. 57).

K odhadu budoucí potřeby pracovníků jsou využívány intuitivní a kvantitativní metody. Intuitivní metody jsou založené na znalosti vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují zkušenosti těch, kteří odhad provádějí. Mezi tyto intuitivní metody se řadí:

- Delfská metoda (usilování o shodu názorů na budoucí vývoj faktorů, které mohou ovlivnit budoucí potřebu pracovníků).
- Kaskádová metoda (úkoly organizace se rozepisují na nižší úrovně, a vedoucí odhadují potřebu od té nejnižších úrovní řízení, kolik pracovníků bude potřeba).
- Manažerské odhady (manažeři odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků), (Kociánová, 2010, str. 75).

Kvantitativní metody jsou na základě matematiky nebo statistiky. Využívají metody pro stanovení potřeby pracovníků například analýzu vývojových trendů, regresní analýzy, grafické analýzy, počítačové modelovací metody, a jiné (Kociánová, 2010, str. 76).

## **2.2 Vytvoření pracovního místa**

Vytváření pracovních míst je postup, během kterého se vymezují konkrétní pracovní úlohy jedince (popř. skupiny jedinců) a shromažďují se do základních prvků organizační skladby, tj. pracovních míst, která musejí zajistit nejen účinné uspokojování potřeb organizace, nýbrž i uspokojování potřeb vlastníků pracovních míst (pracovníků zařazených na tato pracovní místa), (VŠFS, str. 1).

V praxi se pracovní místa formují v závislosti na nutnosti společnosti, nebo spíše nutnosti vedoucího pracovníka na podkladě přesvědčení, že je zapotřebí zabezpečit jistou práci, kterou předem stanovený pracovník nestíhá, nebo na jistou práci v organizaci není přidělen žádný pracovník. Fakticky jde o zásadu obsazování nově vznikajících pracovních pozic, které přicházejí s vývojem organizace. Tím se následně dosáhne toho, že se pracovníci přijímají na podkladě potřeby splnění úloh a nikoli na podkladě potřeby dobrého zaměstnance. Mnohdy se tak stává, že jsou pracovní místa obsazována technikou „pokus, omyl.“ Může také docházet k nechtěnému kopírování strategií druhých organizací, které se snaží napodobit, nebo dosáhnout. Ve spojitosti s přijetím novým pracovníků vchází i očekávání vykonávání přidělených pracovních postupů. Celkem se rozčleňují čtyři pracovní přístupy, které lze využít.

### **2.2.1 Mechanický přístup**

Ten je založen na zásadě, toho že existuje jen jediný vhodný způsob vykonávání jisté práce. Tento postup zvýrazňuje mechanický přístup k práci a stanovuje jak ji vykonávat, aby byl optimálně použit čas, energie a suroviny. Tento přístup je příhodný zejména u organizací zaměřujících se na efektivnost využití pramenů a tam kde je práce dlouhodobě předvídatelná, nebo opakující se, kde je zapotřebí dodržovat jisté postupy. Tento přístup povětšinou nevyžaduje hlubší znalosti, nebo školení zaměstnanců (Podnikátor, 2012).

### **2.2.2 Motivační přístup**

Ten vystupuje zejména z ohleduplnosti a zdůrazňuje faktum, že spokojený pracovník je více motivovaný, než nespokojený pracovník. Jestliže má tedy někdo svou práci rád, provádí ji daleko lépe a s větší chutí. K lepší motivaci pracovníka napomáhá i vedení, které k tomu častokrát využívá Herzbergovu dvoufaktorovou motivační teorii, která vyplývá ze zkoumání původů spokojenosti a nespokojenosti s prací a říká, že spokojenost a nespokojenost s prací nejsou kontrasty, nýbrž dva na sobě nezávislé rysy. Faktory spokojenosti pracovníků se jmenují motivátory a faktory nespokojenosti potom hygienické, nebo udržovací faktory, které udržují, anebo redukuje motivaci, nikdy ji ale nepozvednou (Podnikátor, 2012, <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17515/Pristupy-kvytvareni-pracovnich-ukolu-a-pracovnich-mist>).

### **2.2.3 Biologický přístup**

Ten je experimentem o překonání nedostatků mechanistického přístupu, kdy se pracovníci stávají pouhými složkami mechanismů, s jejichž podporou se pracuje. V jednoduchém a až nadmíru upřímném srovnání tedy je možno říci, že pracovníci se přeměňují ve stroje. To se snaží biologický přístup ztlumit, proto je jeho teoretickým řešením ergonomie, někdy je tento přístup zrovna proto nazýván ergonomickým. Všeobecně je ergonomie věda, která se zabývá interakcí mezi fyziologií člověka a jeho prací a pracovními okolnostmi. Jasněji řečeno biologický přístup se věnuje fyzickým požadavkům práce (Podnikátor, 2012).

## 2.2.4 Percepční přístup

Ten bere v potaz zejména percepční, tedy vnímací a ostatně duševní schopnosti zaměstnanců a jejich rozhraní. Jako se biologický přístup orientoval více na fyzické požadavky práce, tento přístup se snaží více o vývoj myšlení a duševní požadavky práce. Smyslem tohoto přístupu je omezení nároků práce na zpracovávání informací, tedy zmenšit duševní náročnost práce. Je to zejména proto, že se předpokládá, že jestliže je práce natolik prostá, aby ji mohl vykonávat, i ten nepřilíš schopný pracovník budou ji pracovníci provádět spolehlivěji a bezpečněji (Podnikátor, 2012).

Jedná se o typickou přípravnou aktivitu, kterou by měl zabezpečit personální útvar v kooperaci s příslušným odborným útvarem, ve kterém se pracovní místo nabízí. Kolektivně by měly zpracovat nabídku, která bude následně vhodným způsobem zveřejněna (Matějka, 2007, str. 25).

Při vytváření pracovních míst je třeba zabezpečit, aby

- *„pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace,*
- *přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je,*
- *neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků,*
- *byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků,*
- *byly v souladu se zákony a dalšími předpisy“ (VŠFS, 2, 3).*

## 2.3 Zdroje potenciálních pracovníků

Podstatným okamžikem při získávání pracovníků je identifikace zdrojů a technik samotného postupu jejich získávání. Na bázi rozboru dostupných eventualit je možné zjistit, že v praxi se disponuje dvěma primárními zdroji pro získávání pracovníků, a to zase zdroji vnitřními a vnějšími (Stýblo, 2006).

Co se řadí mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků, ukazuje následující výčet:

- *„vlastní pracovní síly, které mají z různých důvodů zájem o uvolněné či nově se tvořící pracovní místo,*
- *zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z důvodů zastavení výroby či jiných organizačních důvodů,*
- *pracovníci, kteří získáváním dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo,*

- *zaměstnanci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie“ (Stýblo, 2006).*

Jistým vnitřním zdrojem jsou i ženy, které se navracejí z mateřské dovolené. Mezi vnitřní zdroje, kterým je nezbytné obětovat pozornost, se doporučuje začlenit i ty vlastní zaměstnance, kteří ve firmě mají uzavřen pracovní poměr na dobu určitou, např. zastupují ženy na mateřské dovolené (Stýblo, 2006).

Co se řadí mezi vnější zdroje, ukazuje následující výčet:

- *„uchazeči o zaměstnání na trhu práce,*
- *absolventi státních a soukromých zařízení připravujících mládež na povolání,*
- *zaměstnanci cizích firem a to buď již rozhodnutí ke změně zaměstnavatele, nebo ti, které naše nabídka bude k tomuto rozhodnutí inspirovat,*
- *uchazeči vracející se ze zaměstnání v zahraničí“ (Stýblo, 2006).*

Mezi vnější zdroje lze zařadit i následující zdroje doplňkové:

- *„ženy v domácnosti,*
- *důchodce,*
- *zahraniční pracovníky,*
- *studenty“ (na určité části dne, týdne či prázdniny), (Stýblo, 2006).*

Získávání zaměstnanců z obou těchto pramenů má své klady i zápory a je nutno velice zodpovědně posoudit, co je pro firmu prospěšnější a to ve vztahu k její prosperitě. Vnější i vnitřní zdroje zaměstnanosti mají své přednosti a nedostatky. Vnitřní zdroje mají tyto výhody:

- *„zájemce zná svoji organizaci,*
- *firma je seznámena se silnými i slabými stránkami zájemce,*
- *využívání vlastních zaměstnanců zvyšuje motivaci a loajálnost nejen jich samotných, ale i dalších členů firemního kolektivu,*
- *lepší návrat investic vložených do rozvoje zaměstnanců,*
- *posiluje se jistota zaměstnání“ (Stýblo, 2006).*

Postup získávání pracovníků zahrnuje vztahy mezi rozbořem pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a samotným vybíráním zaměstnanců (Stýblo, 2006).

Na obrázku číslo 4 jsou shrnuty výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů.

Obrázek 4: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Vnitřní zdroje	Vnější zdroje
<b>výhody</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče</li> <li>- uchazeč zná lépe organizaci</li> <li>- zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců</li> <li>- lepší návratnost investice, lepší využití zkušeností pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- škála schopností a talentů mimo podnik je mnohem větší</li> <li>- do organizace mohou být přineseny nové pohledy, poznatky, zkušenosti</li> <li>- zpravidla je snadnější a levnější (často i rychlejší) získání kvalifikovaných pracovníků, manažerů, techniků než výchova v podniku</li> </ul>
<b>nevýhody</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pracovníci mohou být povyšováni tak dlouho, až se dostanou na místo, kde už své úkoly nemohou plnit úspěšně</li> <li>- soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku a vztahy na pracovišti</li> <li>- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přilákání, kontaktování a hodnocení potencionálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější</li> <li>- adaptace a orientace pracovníků je delší</li> <li>- mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními pracovníky, kteří se cítili být dostatečně kvalifikovanými na obsazované místo</li> </ul>

Zdroj: Koubek, 2001, str. 104

## 2.4 Metody získávání pracovníků

Volba metody získávání pracovníků záleží jednak na charakteru obsazovaného místa, jednak nefinančních možnostech firmy. Není zaručeně potřeba dodávat, že čím lepší je pověst firmy na trhu práce, tím vyšší je zájem o práci v ní (Asistenční centrum, 2010, str. 23).

Personalisté mohou využívat např. tyto metody získávání pracovníků:

- „inzerce ve sdělovacích prostředcích (především tištěná média, rozhlas, atd.),
- využití internetových portálů nabízejících možnost inzerovat volná místa, spolupráce s VŠ a univerzitami připravujícími studenty pro výkon povolání pedagogických pracovníků,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání služeb personálních zprostředkovatelských agentur,
- ústní dotaz nebo nabídka zájemce o zaměstnání ve společnosti,
- doporučení ze strany stávajícího pracovníka firmy,
- vývěsky informující o potřebě obsazení volného místa ve firmě i mimo ni,
- Letáky umístěné ve schránkách v lokalitě firmy,



- *Spolupráce se vzdělávacími institucemi*“ (Koubek, 2011, str. 82 – 86).

V praxi se jako účinné jeví současné využívání a kombinování několika výše uvedených metod. Je přitom podstatné předem vymezit, koho firma přesně shání a tomu rovněž modifikovat metodu získávání. Je například evidentní, že úzce profilovaného specialistu (např. výchovného poradce s výcviky pro vedení účinné protidrogové prevence a prevence socio-patologických jevů) asi firma nenalezne pomocí vývěsky nebo úřadu práce, ale spíš inzerátem ve vhodném médiu nebo využitím personální agentury. Opačně „řadového“ pracovníka bude firma hledat pravděpodobně zejména prostřednictvím běžné inzerce ve sdělovacích prostředcích (Asistenční centrum, 2010, str. 24).

Je pochopitelné, že metody získávání pracovníků se vybírají také podle toho, jestli se získávají pracovníci z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, i podle toho, jak kvalifikovaného pracovníka organizace potřebuje získat (Koubek, 2011, str. 86).

### 3 VÝBĚR UCHAZEČŮ

Výběrem uchazečů o práci se chápe proces, ve kterém jsou vybíráni vhodní uchazeči o volné pracovní místo. Výběr začíná v okamžiku, kdy uchazeči předloží žádost o přijetí do zaměstnání a končí v momentě, kdy je rozhodnuto o přijetí nejvhodnějšího uchazeče (Nývltová, str. 3).

Výběr a přijímání nových uchazečů je primární personální aktivita každého podniku, protože na dobrých pracovnících záleží jeho úspěšnost. Chybný výběr má celou škálu negativních dopadů, včetně finančních. Výběrový proces navazuje na jiné personální aktivity (identifikace nutností pracovních sil a personální plánování, rozbor a popisy pracovních pozic aj.). Je-li personální plánování v podniku uskutečňováno optimálně, potom výběrový proces na volné nebo nově vznikající pracovní místo, může být uskutečňován s dostatečným časovým předstihem a na odpovídající úrovni (Nývltová, str. 3).

Výběr se většinou týká uchazečů z vnějších pramenů pracovních sil. V některých případech se o volné pracovní místo mohou ucházet i stávající zaměstnanci (vnitřní prameny pracovních sil). Všichni uchazeči (z vnějších i vnitřních pramenů) potom procházejí totožným výběrovým procesem a jsou hodnoceni podle stejných kritérií (Nývltová, str. 3).

Výběr pracovníků úzce navazuje na získávání uchazečů a je podstatnou složkou staffingu (Management Mania, 2013).

Výběr obvykle probíhá ve dvou kolech a to v předběžném a vyhodnocovacím. V předběžném kole se vymezuje, nebo aktualizuje dané pracovní místo, vymezují se kvalifikační a osobnostní dispozice a specifikují se nároky na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe atd. (Management Mania, 2013).

Výběr uchazečů realizuje v některých případech jen personální oddělení (zpravidla při obsazování méně náročných pracovních míst) nebo personalista v kooperaci s vedoucím příslušného pracoviště. Někdy personalista uskutečňuje prvotní výběr a vedoucímu pracoviště potom navrhnou pouze několik málo uchazečů, z kterých si budoucí nadřízený vybírá sám, ev. s dalšími spolupracovníky. Jsou i zaměstnavatelé, jež celý výběrový proces svěřují specializovaným agenturám (Nývltová, str. 3).

Při výběru se zaměstnavatel snaží o uchazečích vytěžit takové informace, na jejichž podkladě je možno s jistou pravděpodobností předvídat pracovní výkon a pracovní chování. Před zahájením výběru je nezbytné vymezit požadavky, které by měl ideální uchazeč o danou

pracovní pozici splňovat. Při vymezování požadavků na uchazeče o zaměstnání se vychází z charakteristiky dané pracovní pozice (Nývtová, str. 4). Ukázka schématu výběru uchazečů o zaměstnání je na obrázku číslo 5.

Obrázek 5: Schéma výběru uchazečů



Zdroj: Stýblo, 2006.

Schéma na obrázku číslo 5 ukazuje postup při práci s uchazeči o zaměstnání. Do předvýběru jsou zahrnuty pojmy, které byly vysvětleny v předchozích kapitolách a souvisí s výběrem uchazečů o zaměstnání. Před samotným výběrem existuje také předvýběr, který v sobě zahrnuje třídění životopisů, ze kterých se poté vybere uchazeč, se kterým se dále jedná.

Výběrový proces se skládá z celé škály po sobě následujících kroků. Z pohledu uchazeče začíná podáním písemné žádosti o zaměstnání a prvním stykem se zaměstnavatelem. Jestliže se uchazeč dostaví osobně, bývá s ním zpravidla okamžitě realizován předběžný, zdvořilostní pohovor (Nývtová, str. 4).

Výběr uchazečů je pokaždé uskutečňován v kontextu organizace. V organizaci se řadí výběr zaměstnanců k aktivitám zabezpečovaným v rámci řízení lidských zdrojů firmy nebo instituce. Zároveň je to obor, ve kterém se význačně uplatňuje psychologie práce a organizace. V případě, že se takto v jednom oboru lidské aktivity uplatňují dvě rozdílné disciplíny, může lehce docházet k nejasnostem v definování působnosti, střetům pravomocí nebo konfliktům mezi povinnostmi a zodpovědností. V dané oblasti to nejsou srážky nebo kolize nijak nápadné a stěží vyvolávají nějakou rozsáhlou pozornost. Bezprostřední okolí o nich obvykle neví a jejich přímí účastníci je častokrát vnímají jako jisté nepohodlí ve vzájemných vztazích nebo jako obtíže ve vzájemné komunikaci. Skutečnost, že k nim

dochází, si ale je možno velmi jednoduchým způsobem potvrdit. Postačí se zeptat personalistů (manažerů lidských zdrojů) co si myslí o psychologích, se kterými kooperují. Nebude tomu jinak, když se obrátí na psychology a podobným způsobem se jich lze zeptat na personalisty z firem, se kterými kooperují. Problém není v tom, že by snad jedni nebo druzí byli nějak mimořádně zajímaví nebo zvláštní. Více si navzájem tak úplně nerozumějí a poněkud jim vadí, že se bez těch druhých neobejdou (Kolman, 2010, str. 13).

### 3.1 Metody výběru uchazečů

Hlavními metodami výběru uchazečů je pohovor, assesment centre a testy pracovní způsobilosti. Jinou a značně pochybnější metodou, která je pro zajímavost užívaná ve Velké Británii pouze malým množstvím firem, ve zbytku Evropy potom poněkud více, je grafologie (Armstrong, 2007, 360, 361).

Nejčastější metoda výběru uchazeče je pohovor. Existuje celá škála pohovorů, mezi nejčastější se řadí:

- **Individuální pohovor** (pohovor typu 1 + 1) – tento typ pohovoru je nejběžnější metoda při výběru uchazečů. Jedná se fakticky o debatu mezi čtyřma očima, která umožňuje nejlepší příležitost k navázání těsného kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Jestliže se uskutečňuje individuální pohovor pouze s jediným tazatelem (jde o sérii pohovorů jednoho uchazeče s rozdílnými představiteli podniku), potom existuje nebezpečí nesprávného nebo povrchního rozhodnutí (Armstrong, 2007, str. 361).
- **Pohovorové panely** – jedná se o skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby uskutečnili pohovor s jedním uchazečem, je možno nazvat za pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel reprezentuje personalista a linioví manažeři. Předností je, že panel dává možnost sdílení informací a zmenšuje výskyt překrývajících se otázek (Armstrong, 2007, str. 361).
- **Výběrová komise** – jedná se o oficiálnější a zpravidla větší pohovorový panel, svolaný a pověřený orgány podniku, poněvadž existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou předností je to, že dává možnost různým lidem podívat se na uchazeče a uspořádat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají tendence pokládat neplánované a neočekávané otázky, že předsudky nebo stanoviska dominujících členů komise mohou převládnout nad

názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zajistit spravedlnost. Výběrové komise mají sklon být nakloněny sebejistým a výřečných uchazečům (Armstrong, 2007, str. 361).

Na obrázku číslo 6 je znázorněn scénář vstupního rozhovoru.

Obrázek 6: Scénář vstupního pohovoru

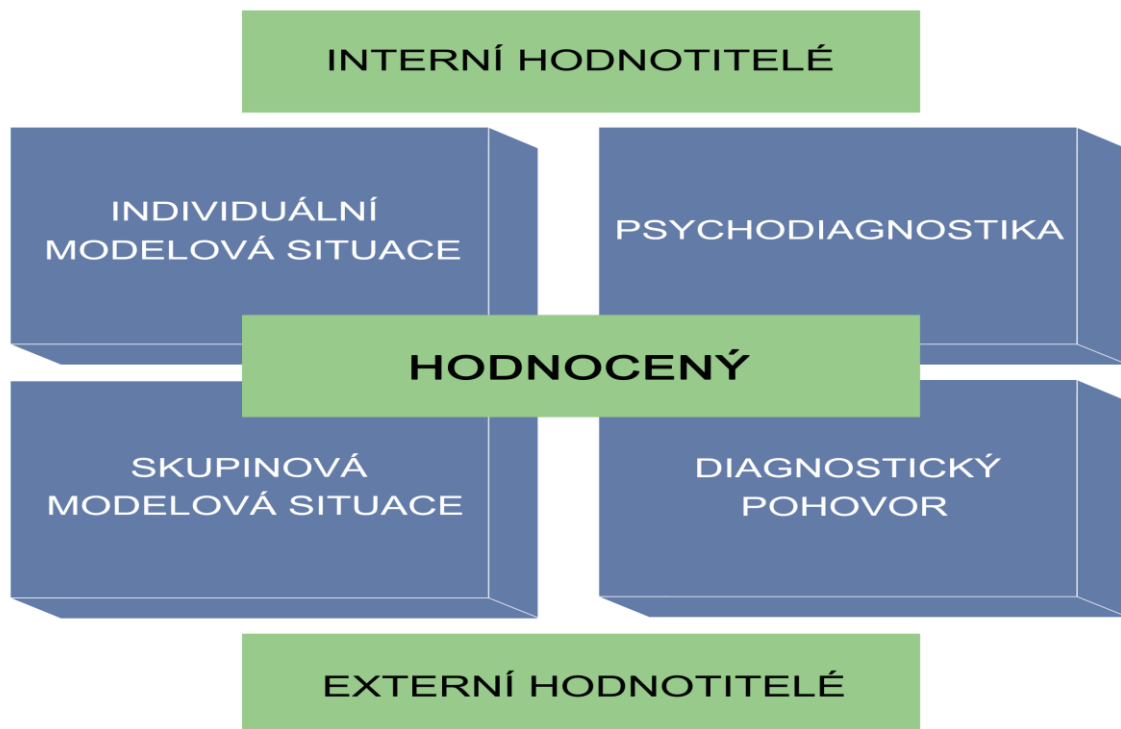
	Scénář pro uchazeče	Scénář pro pracovníka vedoucího rozhovor
1. Činnosti před rozhovorem	Zkontrolujte svůj vzhled/oblečení. Vstupte do ohlášené místnosti. Oznamte svůj příchod. Během čekání si znovu projděte své poznámky.	Projďte si životopis uchazeče. Podívejte se do příručky jak vést vstupní rozhovor. Poznamenejte si otázky, na které se ho chcete zeptat. Připravte místo rozhovoru.
2. Pozdravení a zaujetí místa	Pozdravte stiskem ruky. Posadte se, až budete vyzván. Krátkou úvodní řečí udělejte dobrý dojem.	Pozdravte stiskem ruky. Vyzvěte uchazeče, aby se posadil. Pokuste se ho uvolnit krátkým nezávazným rozhovorem na úvod.
3. Dotazy související s danou prací	Uveďte údaje o svém vzdělání. Uveďte údaje o svých pracovních zkušenostech. Upřesněte své osobní schopnosti a dovednosti. Pokuste se dát najevo, že máte zájem danou práci získat.	Zeptejte se uchazeče na vzdělání. Zeptejte se ho na ty podrobnosti o jeho dosavadních pracovních zkušenostech, které souvisí s nabízenou prací. Ověřte si motivaci uchazeče.
4. Odpovědi na otázky uchazeče	Zeptejte se na výši platu a poskytování zaměstnaneckých výhod. Zeptejte se na možnosti naučit se něco nového. Zeptejte se na podnikovou kulturu - na pracovní normy apod.	Odpovězte na otázky uchazeče, které se týkají vaší organizace. Snažte se, aby si uchazeč o organizaci vytvořil pozitivní představu.
5. Ukončení	Vyčkejte, až pracovník, se kterým jednáte, označí rozhovor za skončený. Dohodněte si další postup. Povstaňte a pozdravte stiskem ruky. Vyjděte z místnosti.	Dejte najevo, že se vstupní rozhovor chýlí k závěru. Navrhněte další postup. Vstaňte a pozdravte stiskem ruky. Vyprovodte uchazeče.

Zdroj: Tullar, 1989, str. 235

Mezi často využívanou metodou výběru uchazečů personálními i pracovními agenturami je Assessment Centre. Assessment centra se řadí mezi nejmodernější metody testování uchazečů o zaměstnání především na manažerské pozice. Firmy po této metodě sáhnou, i když potřebují přezkoumat speciální atributy kandidátů, jako jsou prodejní vlastnosti nebo schopnosti vyjednávání. Firma, která assessment centrum (AC) organizuje buď vlastními silami, nebo častokrát pomocí externího specialisty, si v jeden den pozve větší množství potenciálních pracovníků, kteří musí individuálně i kolektivně řešit celou škálu případových studií. Během těchto cvičení je sledují a hodnotí. Jsou to tzv. assessoři. Na začátku AC si zaměstnavatel řekne, jaké schopnosti a dovednosti by příhodný kandidát měl splňovat (Pike, 2008).

Proces AC z pohledu uchazeče a pozorovatelů je na obrázku číslo 7.

Obrázek 7: Assesment Centre - metodika



Zdroj: Psychologie pro praxi, 2011.

Cílem AC je:

- „selektce nejvhodnějšího (ne nejlepšího!) kandidáta pro danou pozici,
- zmapování osobnostního profilu kandidáta,
  - posouzení komunikace, týmovosti či manažerských schopností kandidátů“  
(Pike, 2008).

Poslední technikou při výběru uchazečů o zaměstnání jsou testy pracovní schopnosti. Někteří zaměstnavatelé se zálibou uchazeče o zaměstnání podrobují testům „obecné“ inteligence, eventuálně i testům tvořivosti nebo testům zabezpečující dílčí specifické schopnosti (např. ostrost chápání, senzomotorické obratnosti - zručnost, schopnost soustředění aj.), které jsou nutné pro pracovní výkonnost na dané pracovní pozici (Nývltová, str. 34).

Jestliže jsou tyto testy užívány, mělo by být prokázáno, že doopravdy zabezpečují schopnosti nebo dovednosti, které jsou pro výkon na dané pracovní pozici nepostradatelné. Jinak by mohlo jít o diskriminaci (Nývltová, str. 34).

Užívání řady testů, především tradičních testů inteligence, je v hodně případech sporné, protože zjišťují odlišné schopnosti než ty, které se uplatňují ve skutečných pracovních aktivitách. Nadto o dobré nebo špatné pracovní výkonnosti nerozhodují pouze schopnosti, avšak někdy mnohem více rozhodují jiné osobnostní vlastnosti (např. pracovní motivace, vytrvalost aj.). Úspěšnost v testu inteligence nezajišťuje pracovní úspěšnost (Nývltová, str. 34).

Aplikování testů inteligence při výběrovém řízení je proto možné v celé škále případů pokládat za diskriminaci. Uchazeč o zaměstnání má právo odmítnout podrobit se testům inteligence. Prozíraví zaměstnavatelé proto ochotně tradiční testy inteligence nahrazují specifickými testy orientovanými na řešení intelektově obtížných pracovních úkolů, které často mnohem lépe přezkoumají intelektové kompetence daného uchazeče než tradiční testy inteligence. Takovéto testy ale spadají do kategorie speciálních zkoušek (Nývltová, str. 34, 35).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části bakalářské práce se autor zaměřuje na sběr dat, potřebných k analýze procesu získávání a výběru pracovníků. Tato analýza bude provedena na základě komparace teoretických a doporučovaných postupů v odborné literatuře s praxí společnosti TPCA.

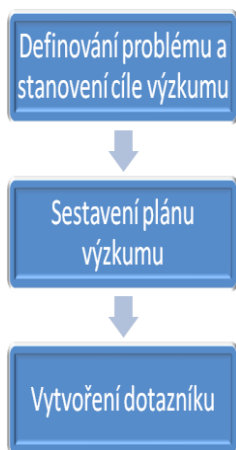
### 4.1 Metodologie analýzy

Pro zjištění potřebných informací byl použit výzkum formou kvalitativních rozhovorů a výzkum formou písemného dotazování. V první řadě musí být stanoven proces samotného výzkumu s rozepsáním jednotlivých kroků.

Proces byl rozdělen do dvou fází:

- Přípravná fáze,
- Realizační fáze.

#### PŘÍPRAVNÁ FÁZE



#### REALIZAČNÍ FÁZE



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Největší důraz byl kladen na rozhovory s konzultanty v jednotlivých personálních agenturách, na rozhovory s personalisty v TPCA a na dotazník HR specialistovi, který je v TPCA zodpovědný za celý proces náboru a komunikaci s personálními agenturami. Dále byl kladen velký důraz na rozhovory s jednotlivými kandidáty při výběrových pohovorech přímo v personálních agenturách.



Poté byl sestaven časový harmonogram s rozvržením jednotlivých postupů procesu výzkumu. V níže uvedené tabulce je uveden rozpis jednotlivých činností spolu s termíny jejich realizace. Sběr potřebných informací byl stanoven přibližně na období od 1. 6. 2014 do 31. 1. 2015.

Tabulka 1: Časový harmonogram

	Grafton	Manpower	Ascarì	Randstad	TPCA
Činnost/Období	1.6. – 20.7.2014	21.7. – 15.8.2014	1.9. – 30.9.2014	1.10. – 30.10.	1.11. – 31.1.2015
Definování problému	x	x	x	x	x
Stanovení plánu výzkumu	x	x	x	x	x
Vytvoření dotazníku					x
Získávání informací	x	x	x	x	x
Analýza informací	x	x	x	x	x
Interpretace výsledků	x	x	x	x	x

Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

## 5 PŘEDSTAVENÍ PERSONÁLNÍCH AGENTUR

### 5.1 Na co si dát pozor při výběru pracovní agentury

Před samotným impulsem každého člověka, který se rozhodne k oslovení jakékoliv personální agentury za účelem nalezení vhodného zaměstnání, je třeba zdůraznit několik zásad, kterými by se měl člověk při výběru personální agentury řídit.

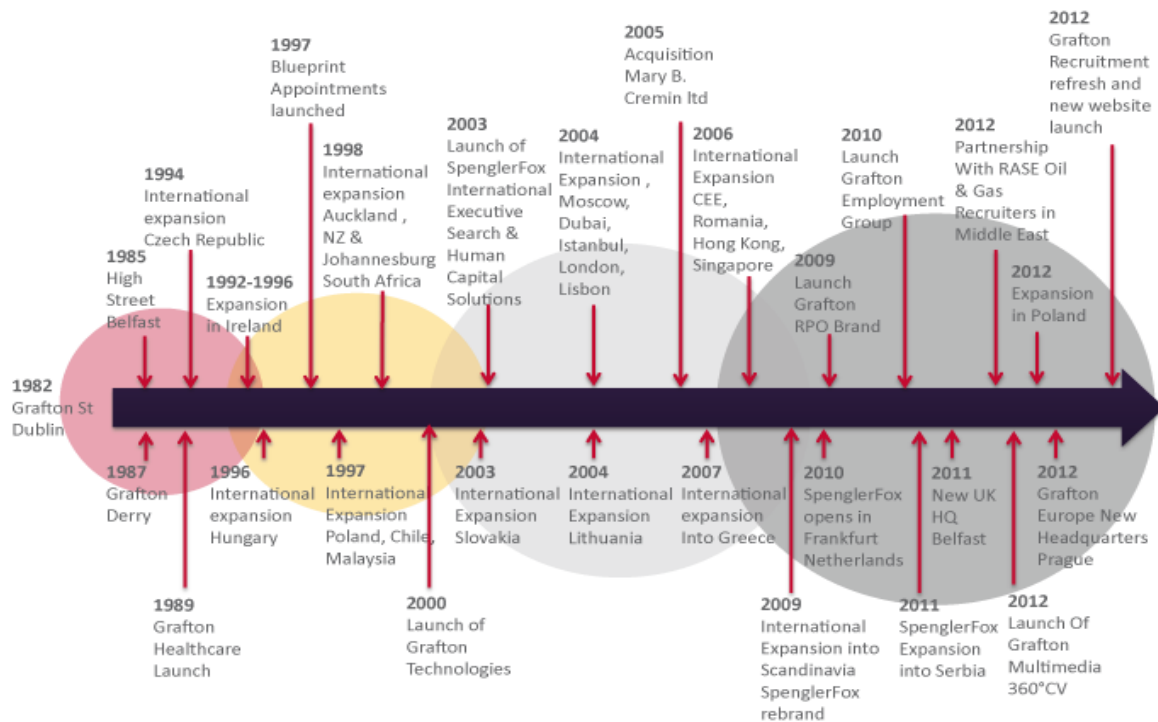
Při výběru agentury práce je dobré se zaměřit na několik bodů, které jsou pro nalezení budoucí a kvalitní práce velmi důležité. Čili na co si dát při výběru pracovní agentury pozor je možné shrnout do třech bodů:

- Důkladně si prověřit historii zvolené pracovní agentury, dobu její působnosti v České republice, vyhledat množství poboček v zahraničí a získat posudky od klientů, kteří již mají s danou agenturou praxi.
- Každá spolehlivá a kvalitně zavedená pracovní agentura si schůzky s klienty domlouvá v kanceláři. Při takové schůzce si může klient vyžádat informační a propagační pomůcky o pracovních činnostech agentury. Jakékoliv setkání na veřejných prostranstvích, v restauracích nebo v soukromých bytech by měly být raději varovným znamením.
- Při sjednávání konkrétních pracovních podmínek by měl klient od agentury získat podrobné a transparentní informace o svém budoucím zaměstnavateli, o základně firmy, kde má být zaměstnán, a také by měl být obeznámen se všemi potřebnými informacemi a daty.
- Pokaždé je nezbytné si pečlivě pročíst smlouvu a ověřit si, jestli se agentura doopravdy zavazuje k zprostředkování konkrétního zaměstnání.
- Podstatné je, aby si klient dopředu s agenturou ujasnil, s kým uzavírá pracovní právní vztah – jestli rovnou s pracovní agenturou nebo se svým budoucím zaměstnavatelem. Je zapotřebí mít k dispozici dokumenty, z kterých je zřejmé, u koho bude pracovník zaměstnán. Může se stát agenturním zaměstnancem, který je dále do firmy přidělen nebo pronajat (tzv. pronájem pracovní síly), nebo může být agenturou zprostředkován přímo do firmy a stát se jejím kmenovým zaměstnancem.

## 5.2 Personální agentura Grafton recruitment

Tato agentura je jedním z předních poskytovatelů východisek pro nábor, talent management a lidské zdroje s více jak 30 lety zkušeností, a jako taková je jednou z největších nezávislých firem v Evropě s 30 filiálkami v 7 zemích (Grafton, <http://www.grafton.cz/o-nas/>). Historie této společnosti je vystižena na obrázku číslo 8.

Obrázek 8: Historie Grafton Recruitment



Zdroj: Interní materiály Grafton recruitment

Hodnoty této personální agentury jsou opřeny na vizi být žádaným celoživotním společníkem pro podniky, uchazeče o zaměstnání a zaměstnance v okruhu jejich zaměstnaneckých služeb, talent managementu, pracovních míst a kariérních nutností. Společnost vkládá inovaci a vztah do všeho, co uskutečňuje. Mezi doby těchto vizí se řadí:

- „usilování o to, být nejlepší,
- *společná spolupráce,*
- *inovace se hledá všude,*
- *život v duchu zásad“* (Grafton, 2014).

### 5.3 Personální agentura Manpower

Manpower Inc. je jedna z čelních světových společností v odvětví personálních služeb. Svým klientům nabízí souhrnné pokrytí zaměstnaneckého a obchodního cyklu, což je nalezení zaměstnanců na dobu neurčitou i určitou, hodnocení a výběr pracovníků, školení, outplacement, outsourcing i poradenství v personálním odvětví (Manpower, 2014).

Celosvětová síť Manpower formovaná 3 900 kancelářemi v 80 zemích a zón plní ročně nutnosti 400 000 zákazníků. Jsou jimi pouze malé a střední podniky ve všech odvětvích průmyslu, nýbrž i největší světové nadnárodní organizace (Manpower, 2014).

V České republice Manpower každý měsíc pečuje o personální a mzdovou agendu pro 8500 zaměstnanců, které naši konzultanti našli a umístili ke klientům. Díky 25 pobočkám se společnosti tak v roce 2011 podařilo nalézt 19 000 spolupracovníků pro 1200 klientů (Manpower, 2014). Pobočky rozdělené v České republice jsou na obrázku číslo 9.

Obrázek 9: Mapa poboček Manpower



Zdroj: Interní materiály Manpower

### 5.4 Personální agentura Randstad

Personální agentura Randstad byla založen v roce 1960 v Nizozemí a dnes je druhým největším poskytovatelem personálně-poradenských služeb na světě. Má zastoupení v téměř 40 zemích, v jeho 4587 pobočkách pracuje více než 28 000 zaměstnanců. Po celém světě Randstad denně zaměstnává téměř 588 000 agenturních zaměstnanců. Portfolio služeb Randstadu zahrnuje klasické agenturní zaměstnávání, vyhledávání pracovníků na hlavní

pracovní poměr, Inhouse řešení, executive search a komplexní řešení v oblasti HR. Motto Randstadu: ‘to know, to serve, to trust’ - ‘znát, sloužit, důvěřovat‘. Porozumět současným i budoucím potřebám klientů a kandidátů. Čím více je známe, tím lépe jim můžeme vyhovět a naplnit jejich očekávání.

Obrázek 10: Mapa poboček personální agentury Randstad



## **6 IDENTIFIKACE POTŘEBY OBSADIT PRACOVNÍ POZICI VÝROBNÍHO OPERÁTORA V TPCA**

Proces získávání a následného výběru pracovníků na pozice operátorů se odvíjí od identifikace potřeby obsadit pracovní místo. Identifikací této potřeby je pověřen HR Manažer. Identifikace potřeby obsadit pracovní místa operátorů vzniká v největší míře na základě plánování výrobních objemů, které je dáno predikcí vývoje trhu. Plánování budoucích výrobních objemů má zcela na starosti Department of planning v mateřských společnostech koncernu PSA a Toyota. Vedení společnosti TPCA již schválené výrobní plány obdrží zpravidla tří měsíčním předstihu.

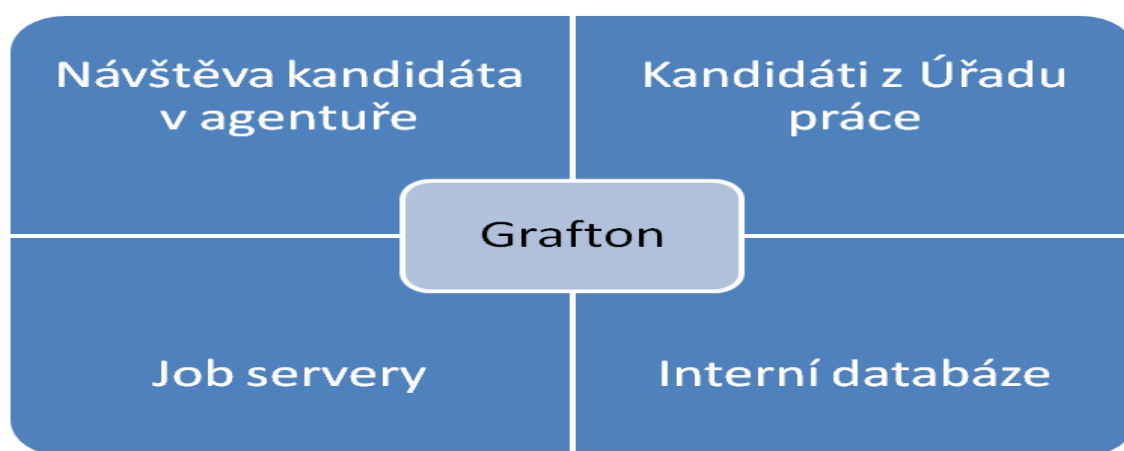
HR manažer, který od svých nadřízených obdrží schválené výrobní objemy pro následující kvartální období, předá veškeré informace HR Specialistovi, který je zodpovědný za nábor pracovníků na pozice operátorů. Velmi důležitým aspektem pro odhad počtu potřebných operátorů je fluktuace stávajících pracovníků.

## 6.1 Zdroje potenciálních uchazečů

Při obsazování pozic operátorů jsou používány výhradně personální agentury, které mají s TPCA smluvní vztah. Personální agentury na základě požadavku HR Specialisty pravidelně dostávají počty volných pozic na místa operátorů.

Dle šetření v personálních agenturách bylo zjištěno, že agentury hledají kandidáty z těchto interních a externích zdrojů. V dalších kapitolách budou jednotlivé zdroje blíže specifikovány.

Obrázek 11: Zdroje uchazečů personálních agentur



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

## 7 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Výzkumem v jednotlivých personálních agenturách byla zjištěna data, která budou v následujících kapitolách prezentována. Získané informace budou následně shrnuty do doporučení optimálního způsobu výběru a získávání pracovníků na pozice výrobních operátorů ve společnosti TPCA.

Prvotním kontaktem potenciálního uchazeče o zaměstnání je pracovní agentura. Bylo zjištěno, že uchazeč o zaměstnání je oslovován nebo v první fázi oslovuje personální agenturu s žádostí o nalezení vhodného zaměstnání zpravidla těmito způsoby:

- Osobní návštěvou v personální agentuře,
- Pracovní portály na internetu,
- Přichází z Úřadu práce,
- Agentura použije k oslovení vhodného kandidáta interní databázi nebo své jiné pobočky.

Z rozhovorů a konzultací v personálních agenturách bylo zjištěno, že na pracovní pozice operátorů v průběhu sledovaného období reagovalo celkem **1632** uchazečů napříč všemi čtyřmi personálními agenturami. Z tohoto celkového počtu se o práci operátora ucházelo celkem **102** žen a **1530** mužů. Personální agentury se v rámci procesu získávání a výběru potenciálních pracovníků zaměřovali v České republice především na kraje z vyšší nezaměstnanosti než je celorepublikový průměr a současně na kraje s dostatkem kvalifikovaných pracovníků.

## 7.1 Analýza dat personální agentura Grafton recruitment

V personální agentuře Grafton recruitment, Kolín má na starosti problematiku dočasného přidělení do společnosti TPCA pouze jedna personální konzultantka, která je za celý proces výběru a získávání potenciálních kandidátů od prvotního kontaktu s uchazečem, mailem, telefonicky, osobním kontaktem, až po následné sepsání pracovní smlouvy a písemného pokynu, zodpovědná.

V rámci výzkumu, který v této personální agentuře autor prováděl zhruba od začátku června 2014 do poloviny července 2014, bylo zjištěno, že personální agenturu Grafton recruitment oslovilo celkem **363** mužů a **17** žen různého věku a vzdělání. Z interní databáze bylo vybráno **11** mužů a **13** žen.

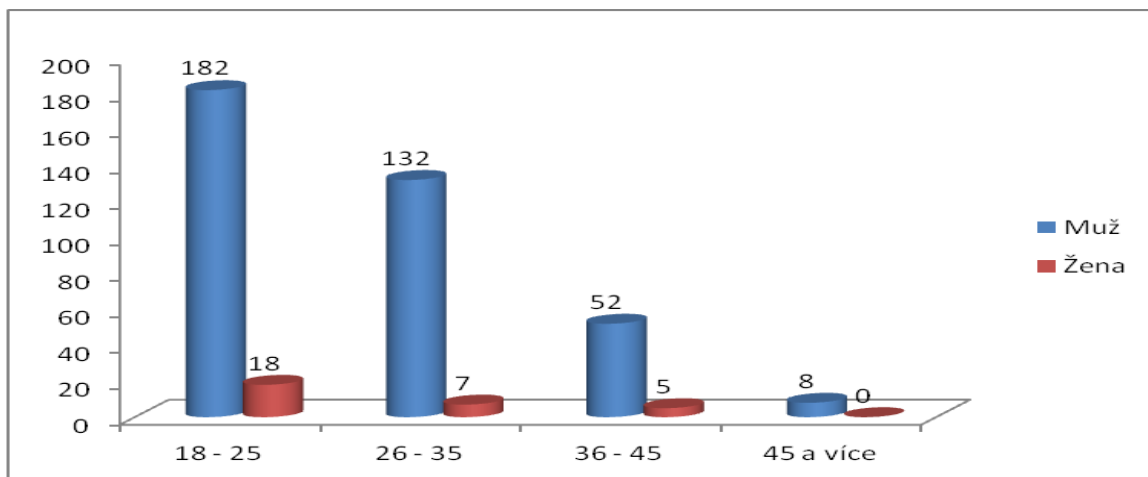
V níže uvedené tabulce jsou v celkových počtech kandidátů rovněž zohledněny počty kandidátů, které navštívili pobočky personální agentury v rámci České republiky za účelem nabídky práce na pozici výrobních operátorů.

Tabulka 3: Počty kandidátů oslovené personální agenturou Grafton recruitment

	Osobní návštěva	Z Úřadu práce	Job portály	Interní databáze
Grafton	138	51	191	24

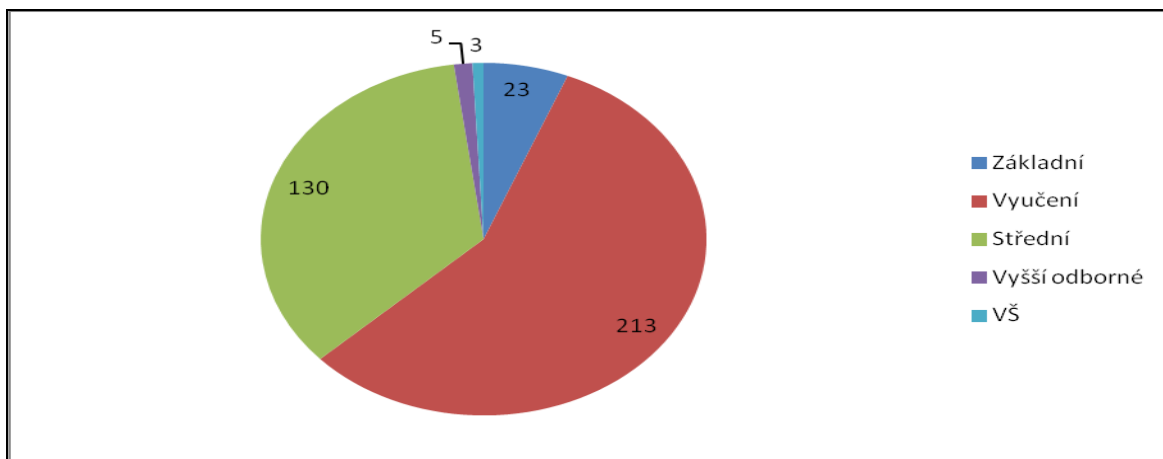
Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Graf 1: Věkové složení kandidátů personální agentura Grafton recruitment



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

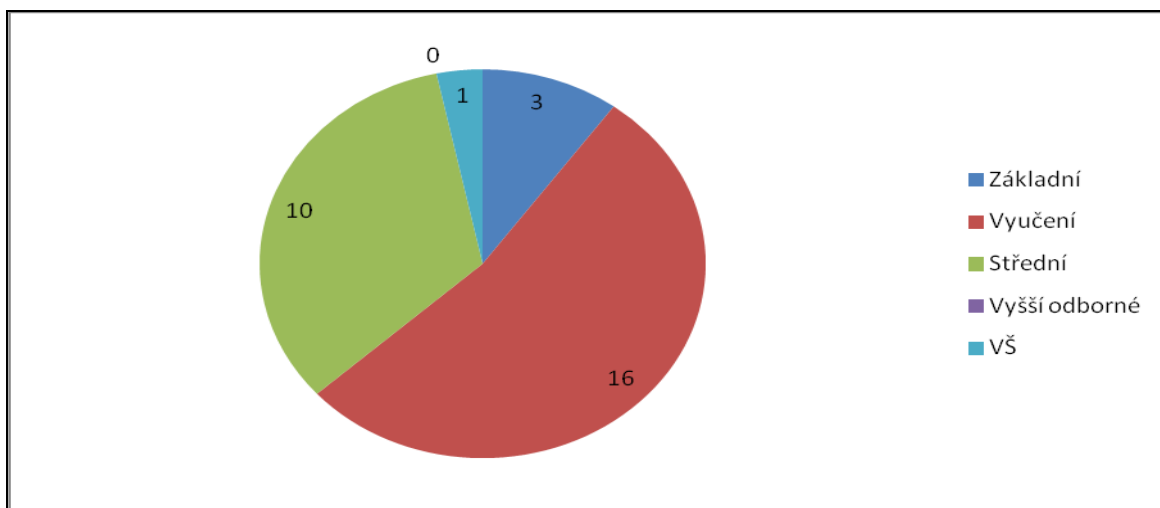
Graf 2: Stupeň vzdělání kandidátů mužů personální agentura Grafton recruitment



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Graf 3: Stupeň vzdělání kandidátů žen personální agentura Grafton recruitment



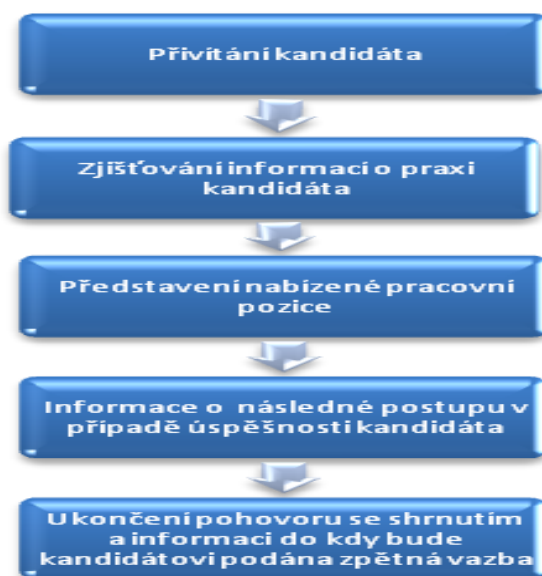


Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

S oslovenými kandidáty byl personální konzultantkou proveden vstupní pohovor a vyplněn interní dotazník spolu s podpisem souhlasu o poskytnutí osobních údajů k potřebám personální agentury.

Níže na obrázku č. 16 je schéma vstupního pohovoru v personální agentuře Grafton recruitment na pozici výrobního operátora.

Obrázek 12: Schéma vstupního pohovoru v personální agentuře Grafton



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Výzkumem v personální agentuře Grafton recruitment bylo dále zjištěno, že personální konzultantka rovněž zamítla postoupení kandidátů do dalšího kola pohovoru především s důvodů, které jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 4: Počty zamítnutých kandidátů personální agenturou Grafton recruitment

Pohlaví/důvod zamítnutí	Muž	Žena
Profesní profil	15	10
Nevyhovující vzdělání	11	4
Vzhled kandidáta	8	1
Věk kandidáta	3	2

Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

## 7.2 Analýza dat personální agentura Manpower

V personální agentuře Manpower, Kolín mají na starosti dočasné přidělení a pohovy s kandidáty na pozice výrobních operátorů dvě pracovnice, senior konzultantka junior konzultantka, které jsou zodpovědné za celý proces získávání, výběru a selekce nevhodných kandidátů.

V rámci výzkumu, který autor prováděl v termínu zhruba od 21. července do poloviny srpna 2014 přímo v této personální agentuře, bylo zjištěno, že v tomto časovém rozmezí reagovalo na nabídku práce na pozici výrobního operátora celkem **448** mužů a **32** žen různého věku a stupně vzdělání. Z interní databáze personální agentury Manpower bylo vybráno a osloveno celkem **13** mužů a **2** ženy.

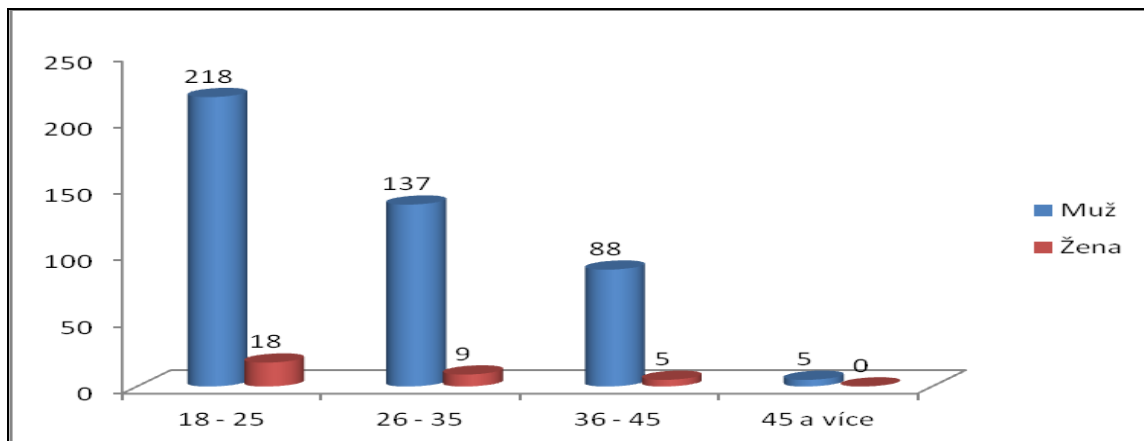
V níže uvedené tabulce jsou rovněž započítány počty kandidátům, kteří byli doporučení ostatními pobočkami personální agentury Manpower.

Tabulka 5: Počty kandidátů oslovené personální agenturou Manpower

	Osobní návštěva	Z Úřadu práce	Job server	Interní databáze
Manpower	204	35	226	15

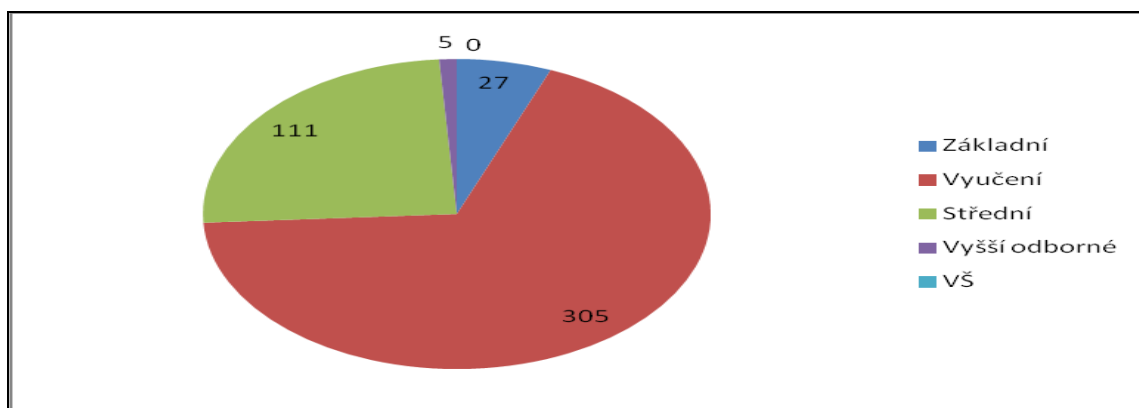
Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Graf 4: Věkové složení kandidátů personální agentura Manpower



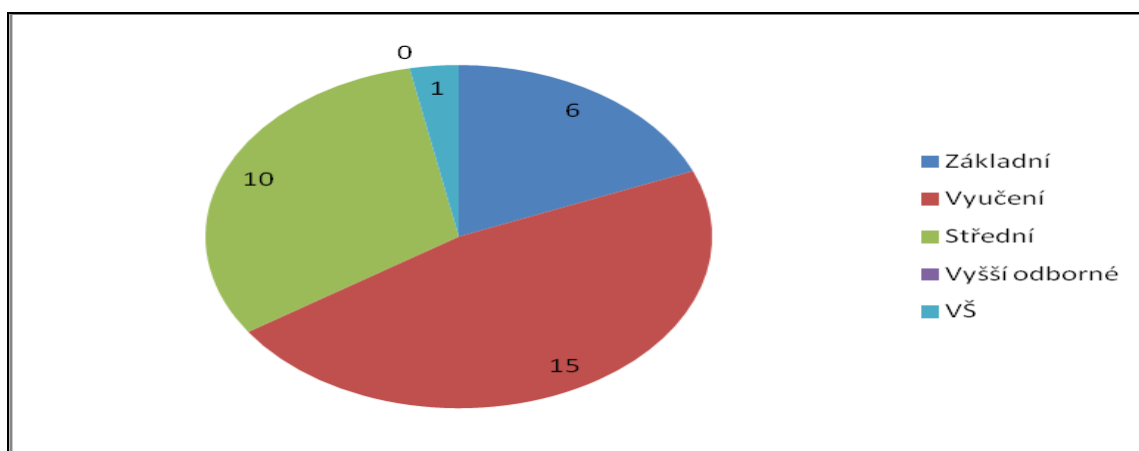
Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Graf 5: Stupeň vzdělání kandidátů mužů personální agentura Manpower



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Graf 6: Stupeň vzdělání kandidátů žen personální agentura Manpower

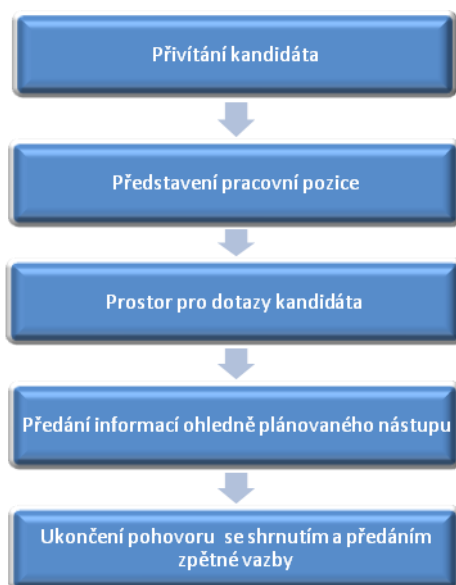


Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Všichni kandidáti, kteří oslovili personální agenturu Manpower, byli za účasti personální konzultantky vyzváni k vyplnění vstupního dotazníku a souhlasu se zpracováním osobních dat. Výjimku tvořili pouze kandidáti, kteří byli vybráni z interní databáze a byli již prověřeni.

V další fázi byl s kandidátem proveden vstupní pohovor. Proces vstupního pohovoru s kandidátem je popsán na níže uvedeném schématu.

Obrázek 13: Schéma vstupního pohovoru v personální agentuře Manpower



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Dále bylo zjištěno, že personální agentura Manpower zamítla postoupení některých kandidátů do dalšího kola výběrového pohovoru. Celkem zamítla **38** kandidátů.

Tabulka 6: Počty zamítnutých kandidátů personální agenturou Manpower

Pohlaví/důvod zamítnutí	Muž	Žena
Profesní profil	9	6
Nevyhovující vzdělání	3	1
Vzhledové kritérium	5	1
Problémový kandidát	4	0
Věk kandidáta	7	2

Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

### 7.3 Analýza dat personální agentura Ascari

Agenturní zaměstnávání formou dočasného přidělení na pozice výrobních operátorů mají na starosti dvě pracovnice personální agentury Ascari, pobočka Kolín.

Výzkumem v personální agentuře Ascari, který autor prováděl v termínu od začátku září 2014 do konce září 2014 formou návštěv personální agentury, a asistence u pohovorů bylo zjištěno, že se na vypsané pozice výrobních operátorů přihlásilo celkem **419** mužů a **21** žen různého věku a stupně vzdělání.

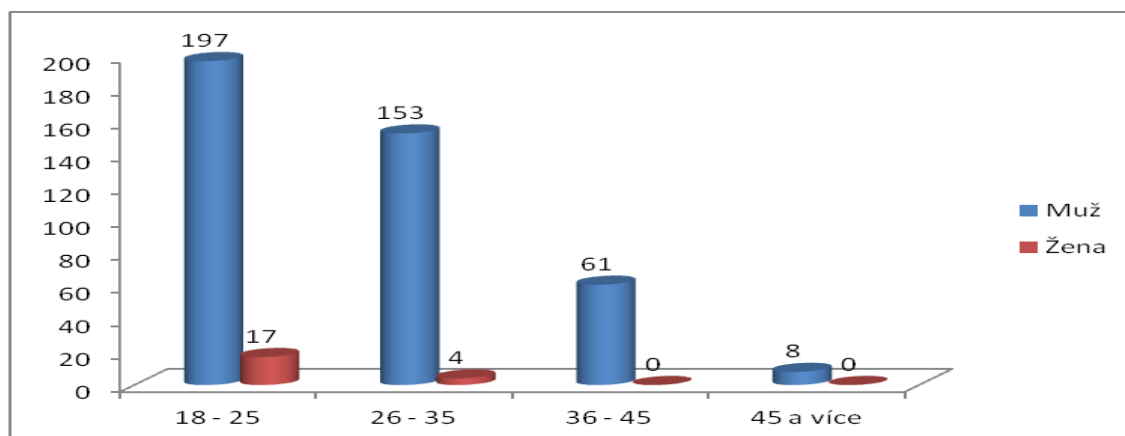
Tabulka 7: Počty kandidátů oslovené personální agenturou Ascari

	Osobní návštěva	Z Úřadu práce	Job server	Interní databáze
Ascari	146	39	234	21

Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

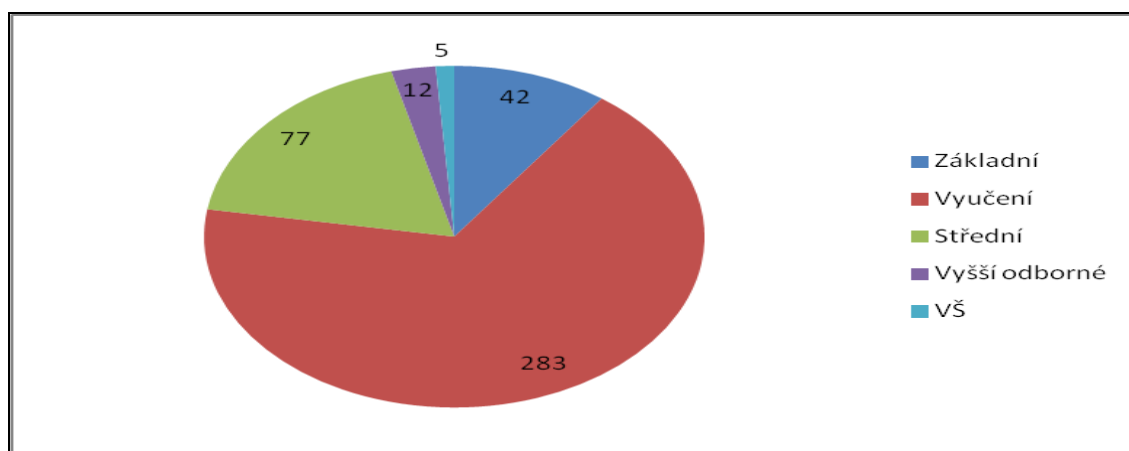
Z interní databáze agentury bylo vybráno nebo doporučeno celkem **21** uchazečů, z nichž bylo **7** žen a **14** mužů. V rámci výzkumu a sběru dat nebylo možné získat počty kandidátů, kteří oslovili pobočky Ascari v rámci České republiky, agentura nebyla schopna tyto data poskytnout. Hrubým odhadem, vycházejíce z faktu, že pobočka personální agentury Ascari byla otevřena v Kolíně zhruba před 2 lety, lze usuzovat, že kandidátů, kteří byli doporučení jinými pobočkami, bylo více než 100. Obdobný počet byl konzultantkami prezentován.

Graf 7: Věkové složení kandidátů personální agentura Ascari



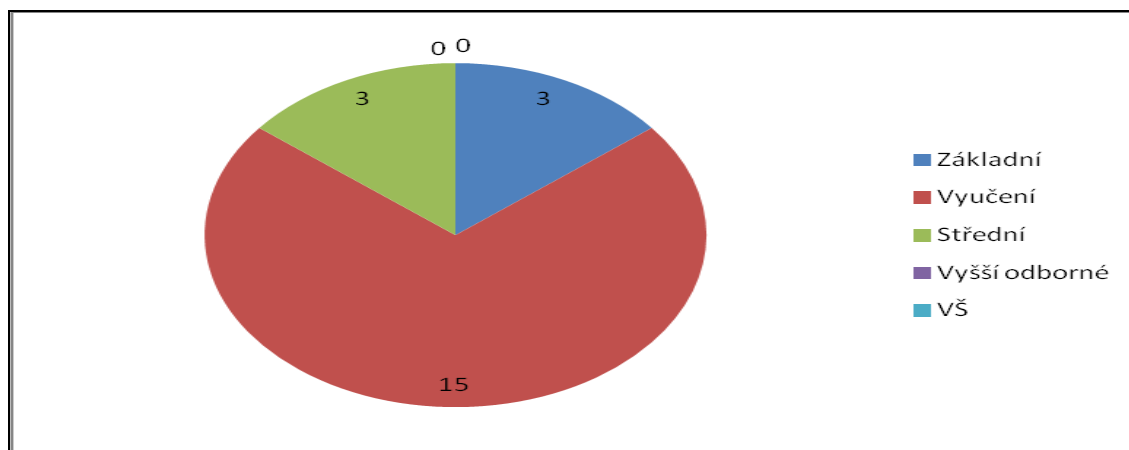
Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Graf 8: Stupeň vzdělání kandidátů mužů personální agentura Ascari



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Graf 9: Stupeň vzdělání kandidátů žen personální agentura Ascari



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Většina kandidátů, kteří oslovili nebo byli osloveni personální agenturou Ascari za účelem nabídky pracovní pozice operátora výroby vyplnili při návštěvě dotazník uchazeče o zaměstnání a souhlas se zpracováním osobních údajů. Uchazeči, kteří byli osloveni přímo agenturou s nabídkou zaměstnání, byli již v personální agentuře registrováni a veškeré náležitosti včetně osobního dotazníku s nimi byly sepsány již v minulosti. O kandidátech, kteří byli poslání do kolínské pobočky Ascari z jiných poboček nelze s určitostí říci, jestli vstupní dotazník vyplnili, či nikoliv.

V následné fázi byl s uchazeči veden konzultantkou vstupní pracovní pohovor, jehož schéma je popsáno níže na obrázku 14.

Obrázek 14: Schéma vstupního pohovoru v personální agentuře Ascari



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Dle pohovorů s personálními konzultantkami bylo autorem zjištěno, že kontrolou zaslaných životopisů a v rámci pohovorů s uchazeči o zaměstnání byly nuceny z celkového počtu kandidátů celkem **27** uchazečů zamítnout a sdělit jim, že nepostupují do dalšího kola výběrového pohovoru.

Tabulka 8: Počty zamítnutých kandidátů personální agentura Ascari

Pohlaví/důvod zamítnutí	Muž	Žena
Profil kandidáta	12	3
Vzhledové kritérium	2	1
Prokazatelná trestní činnost	2	0
Věk kandidáta	5	2

Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

## 7.4 Analýza dat personální agentura Randstad

V personální agentuře Randstad, Kutná Hora pracují dvě personální konzultantky, které mají na starosti celý proces vyhledávání a výběru kandidátů v rámci dočasného přidělení. Výzkum a sběr dat v této agentuře probíhal od začátku října 2014 do konce října 2014. Výzkum spočíval v konzultacích s oběma personalistkami a asistencí při některých výběrových pohovorech.

Po ukončení výzkumu bylo zjištěno, že ve výše uvedeném časovém období oslovilo personální agenturu celkem **294** mužů a **14** žen různého vzdělání a věku. Ze své interní databáze agentura oslovila **12** kandidátů, z toho **10** mužů a **2** ženy.

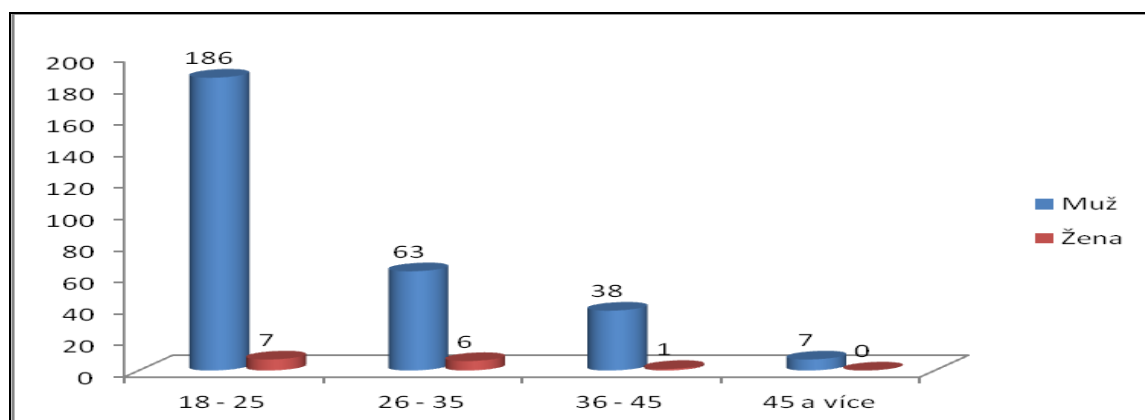
Tabulka 9: Počty kandidátů oslovené personální agenturou Randstad

	Osobní návštěva	Z Úřadu práce	Job server	Interní databáze
Randstad	103	48	145	12

Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

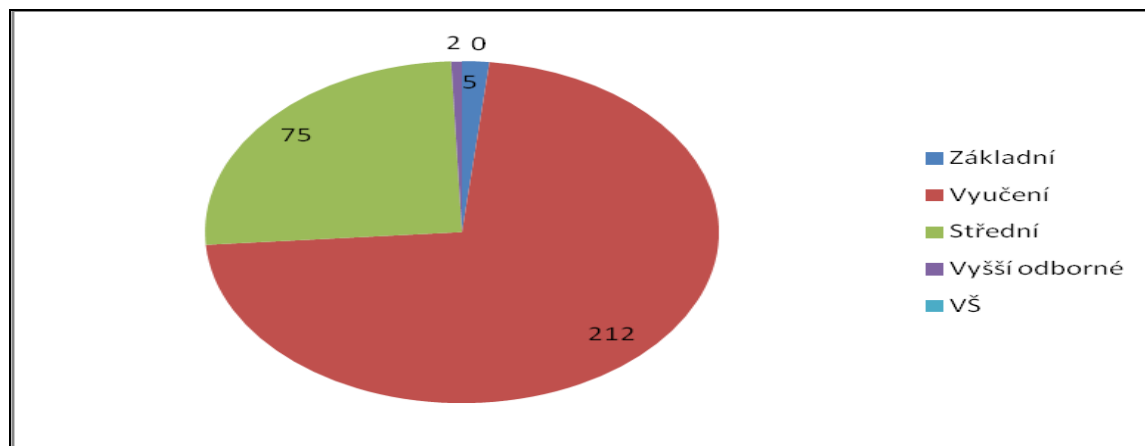
V tabulce 9 jsou zohledněny počty kandidátů, kteří reagovali na nabídku zaměstnání na pozici výrobních operátorů z dalších poboček personální agentury Randstad a byli vyzváni, aby se dostavili k výběrovému pohovoru do kutnohorské pobočky společnosti.

Graf 10: Věkové složení kandidátů personální agentura Randstad



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

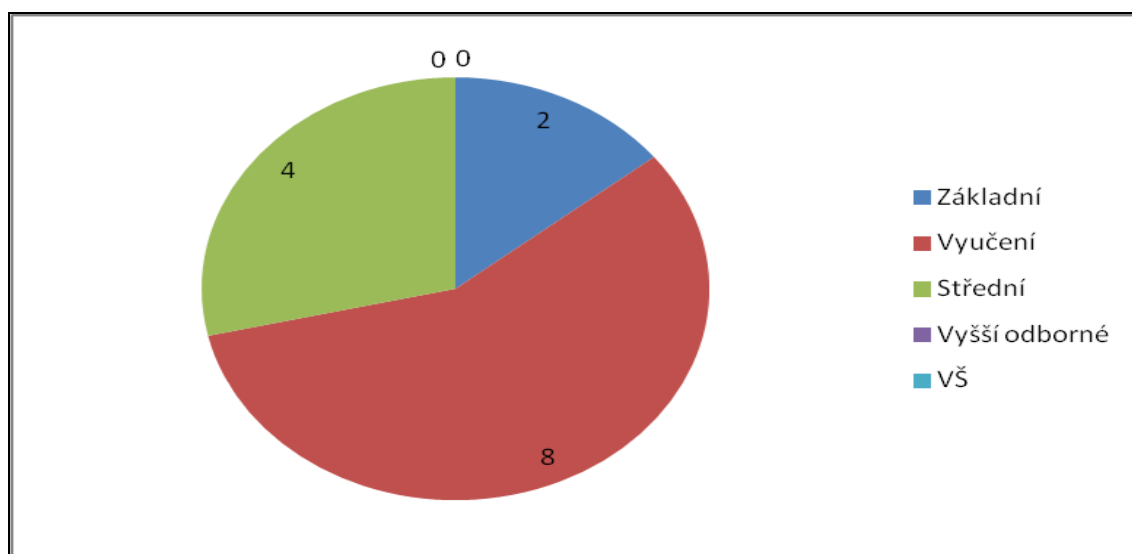
Graf 11: Stupeň vzdělání kandidátů mužů personální agentura Randstad



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)



Graf 12: Stupeň vzdělání kandidátů žen personální agentura Randstad

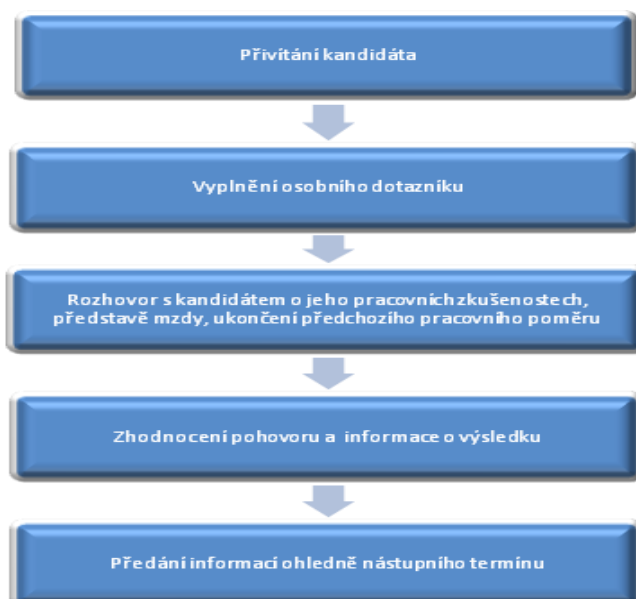


Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

S příchozími kandidáty personální konzultanta sepíše spolu s interním dotazníkem, který se týká dané pozice výrobního operátora, souhlas se zpracováním osobních dat k potřebám personální agentury.

Na obrázku 15 je znázorněno schéma pracovního pohovoru personální agentuře Randstad.

Obrázek 15: Schéma vstupního pohovoru v personální agentuře Randstad



Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

V této kapitole byla prezentována získaná data, která vyplynula z prováděného výzkumu. Tato data se týkala pouze procesu získávání a výběru uchazečů, který probíhá v rámci přípravy kandidátů personálními agenturami. Vizitkou každé agentury v tomto procesu je úspěšně vybraný kandidát, který je dobře seznámen s nabízeným pracovním místem a splňuje daná kritéria pro přijetí do pracovního poměru.

V následující kapitole budou autorem získaná data ze všech výše jmenovaných personálních agentur porovnána. Cílem porovnání dat je určení nejlepší agentury z hlediska získávání a výběru uchazečů.

## 7.5 Komparace získaných dat

K zhodnocení procesu získávání a výběru pracovníků použil autor metodu porovnání získaných dat. Vzhledem k tomu, že se jedná prakticky o dvě fáze náboru pracovníků, je nutné porovnat získaná data jak z procesu získávání pracovníků, tak také z procesu výběru kandidátů.

### 7.5.1 Porovnání dat v rámci získávání pracovníků

Z porovnání získaných dat vyplynulo, že všechny agentury používají k získávání a přilákání potenciálních kandidátů o zaměstnání maximální prostředky. Dle následujícího souhrnu v tabulce 10 je zřejmé, že vybrané personální agentury v největší míře inzerují volné pozice na svých firemních portálech a prostřednictvím pracovních portálů.

Tabulka 10: Celkové počty kandidátů dle personálních agentur

	Osobní návštěva	Z Úřadu práce	Job server	Interní databáze
<b>Grafton</b>	138	51	191	24
<b>Manpower</b>	204	35	226	15
<b>Randstad</b>	103	48	145	12
<b>Ascari</b>	146	39	234	21

Zdroj: Jebousek Martin, 2014 (vlastní výzkum)

Naopak nejméně uchazečů získávají ze svých interních databází. Tento fakt je především zapříčiněn tím, že jakmile je kandidátův životopis zhodnocen jako nevyhovující, je zamítnut a životopis se z interní databáze personální agentury automaticky na tu příslušnou pracovní

pozici vymaže. Dalším negativem výběru z interní databáze je ten fakt, že v interních databázích jednotlivých agentur se v drtivé většině nacházejí neúspěšní kandidáti nebo fluktuanti, kterým nelze otevřenou pozici nabídnout. Sice s danou personální agenturu již v minulosti byli v pracovním poměru, ale své zaměstnání například ukončili neomluvenými absencemi nebo zvláště hrubým porušením pracovní kázně. Personální agentury nepožadují od kandidátů na pozice výrobních operátorů předložení výpisu z trestního rejstříku.

### **7.5.2 Porovnání dat v rámci výběru pracovníků**

V rámci porovnání získaných dat v procesu výběru pracovníků na pozici výrobních operátorů pro společnost TPCA bude autorem uvedeno několik zásadních rozporů mezi jednotlivými agenturami. Tyto rozdíly se především týkají pohovorů s uchazeči a celkového nezodpovědného přístupu personálních konzultantek k výběru kandidátů. Bylo zjištěno, že až na agenturu Randstad nezajímá konzultantky předchozí kandidátova praxe. Lze to vnímat tak, že personálním agenturám je jedno koho při pohovoru vyberou, hlavně když budou moci uživateli fakturovat.

Dalším velkým problémem při výběru kandidátů je fakt, že personální konzultantky neznají dokonale prostředí a firemní kulturu uživatele. Nejsou schopné kandidátovi předat relevantní informaci o tom, co bude jeho alespoň nejpravděpodobnější náplní práce.

Největší problém, který byl u sledovaných agentur zjištěn, je fakt, konzultanty je preferován pouze individuální pohovor s kandidátem, z čehož vyplývá určitá neobjektivita při posuzování kvalit uchazeče a dochází k převládání subjektivního pocitu konzultantů a převládá snaha posuzovat kandidáta za to, jak vypadá a nikoliv za to, co umí. Pouze v personální agentuře Randstad bylo výzkumem zjištěno, že konzultantky se snaží být na výběrových pohovorech obě dohromady a snaží se podávat nezkrácené informace o pracovních pozicích.

Z dat výzkumu vyplývá, že nejlepší personální agentura, co se týká získávání a výběru, je agentura Randstad, a to z těchto důvodů:

- Dobrý přístup k výběrovým pohovorům,
- Snaha zjistit o kandidátovi co nejvíce informací,
- Neposuzování kandidáta subjektivně, snaha o objektivitu,
- Snaha o nepodávání zkreslených informací o TPCA

## 8 PROCES NÁBORU ÚSPĚŠNÝCH KANDIDÁTŮ

### 8.1 Seznam úspěšných kandidátů pro TPCA

Z vhodných kandidátů je následně pracovníkem personální agentury vytvořen seznam kandidátů, kteří postupují do další fáze výběrového řízení. Vysílající personální agentura dále prověřuje kandidáty z hlediska splnění ergo kritérií (výška, váha, BMI, dosah ruky) Seznam uchazečů, kteří prošli předvýběrem v personální agentuře, musí obsahovat kromě veškerých údajů kandidátů také jejich fyzické míry. Je to důležité z hlediska objednávek pracovního oblečení a rozdělení kandidátů na jednotlivá výrobní oddělení TPCA.

V tabulce níže je příklad seznamu úspěšných kandidátů, který zasílá HR specialista zpět personální konzultantce do personální agentury. V zájmu zachování osobních dat nejsou některá pole záměrně vyplněna.

Tabulka 10: Seznam úspěšných schválených kandidátů uživatelem

Agentura	Příjmení	Jméno	Datum naroz.	ID	Adresa trv.pobytu	ŘP	pracoval tu?	původní shop	termín nástupu	Shop	vel.bot	vel. trika	výška	obvod pasu	délka nohavice
Ascari						B - pasivní	ne		18.8.2014	montáž	44	M	178	78	92
Ascari						ŘP - ano	ne		18.8.2014	montáž	45	XL	182	83	98
Ascari						ŘP - ano	ne		18.8.2014	montáž	44	L	178	78	93
Grafton						ŘP - ne	ne		18.8.2014	montáž	42,5	L	170	82	97
Grafton						ŘP - ne	ne		18.8.2014	montáž	42	M	175	78	85
Grafton						ŘP - ano	ne		18.8.2014	montáž	42	L	181	89	100
Grafton						ŘP - ne	ne		18.8.2014	montáž	42	XL	170	86	84
Manpower						ŘP - ne	ne		18.8.2014	montáž	43	M	171	77	110
Manpower						ŘP - ne	ne		18.8.2014	lakovna	46	XL	192	93	115
Manpower						ŘP - ano	ne		18.8.2014	logistika	45	L	185	90	115
Randstad						ŘP - ne	ne		18.8.2014	lakovna	45,5	M	180	88	93
Randstad						ŘP - ano	ne		18.8.2014	montáž	43	XL	187	76	100
Randstad						ŘP - ne	ne		18.8.2014	montáž	42-43	S	177	75	100
Randstad						ŘP - ano	ne		18.8.2014	montáž	43	L	172	105	101

Zdroj: Interní dokumentace TPCA

HR specialista zkoumá kromě fyzických předpokladů také fakt, jestli kandidát již ve společnosti dříve pracoval, jaké měl pracovní hodnocení a, zdali s ním nebyl ukončen

pracovní poměr z důvodu hrubého porušení pracovní kázně. V případě schválení nabízených kandidátů je úspěšným uchazečům přiděleno interní identifikační číslo (ID number) a jsou předběžně rozřazeni na jednotlivá výrobní oddělení. Personální agentuře je současně poskytnuta zpětná vazba s návrhem termínu, kdy se mají schválení kandidáti dostavit do náborového centra TPCA k vykonání SILO testů a testů montáže ráfků kola.

## **8.2 Testy fyzických předpokladů (SILO testy)**

SILO testy, kterými musí všichni uchazeči projít, slouží k prověření kandidátů z hlediska jejich fyzických dispozic. Vyhodnocené výsledky těchto testů zručnosti jsou dostatečným měřítkem k určení vhodnosti kandidáta na příslušnou pozici v jednotlivých výrobních odděleních společnosti TPCA.

## **8.3 Montáž ráfku kola**

Dalším nástrojem, který dobře slouží jako ukazatel zručnosti daného kandidáta, je nácvik simulace montáže ráfku kola automobilu. Toto cvičení simuluje povahu práce v TPCA. Slouží k prověření vhodnosti kandidátů z pohledu fyzických předpokladů, disciplíny, zručnosti, rychlosti a schopnosti naučit se standardní pracovní postup.

Hodnoty z obou testů zručnosti se zaznamenávají a příslušný pověřený pracovník je vyhodnocuje dle nastavených norem. Tyto druhy testů osobnostních předpokladů jsou velmi dobrým nástrojem a ukazatelem, jehož vyhodnocení přispívá k určité eliminaci nevhodných kandidátů.

## **8.4 Vstupní lékařská prohlídka**

Nezbytnou podmínkou pro úspěšně přijetí vhodných kandidátů je vstupní lékařská prohlídka. Úspěšní kandidáti, kteří absolvovali SILO testy, jsou pozváni k posouzení zdravotní způsobilosti do ordinace závodního lékaře TPCA.

K posouzení musí uchazeči dodat vyplněný formulář pro výpis ze zdravotní dokumentace, který jim poskytne jejich praktický lékař. Případně jsou vyžadována ze strany TPCA další odborná vyšetření.

V případě pozitivního výsledku vstupní lékařské prohlídky v kombinaci s testy fyzických předpokladů jsou kandidáti prostřednictvím vysílající personální agentury vyzváni k nástupu v plánovaném nástupním termínu.

Současně s tímto rozhodnutím je výše uvedený seznam kandidátů interně zpřístupněn a rozeslán za účelem přípravy vstupního školení a přípravy nutného zázemí pro nově příchozí pracovníky.

## 8.5 Vstupní školení a školení BOZP

Prvním kroky nových pracovníků vedou do školící místnosti TPCA. Zde při každém nástupu probíhá standardní dvoudenní školení, v němž jednotliví školitelé novým pracovníkům poskytnou veškeré informace týkající se struktury TPCA, platových podmínek, bezpečnosti práce, apod.

Tabulka 11: Harmonogram vstupního školení v TPCA (1. den)

Čas	Program první den
6:30 - 6:45	Přivítání v TPCA
6:45 - 7:00	Focení na ID karty
7:00 - 7:30	Bezpečnostní pravidla
7:30 - 7:45	Přestávka
7:45 - 8:45	Informace (doprava, kantýna, interní komunikace, org. struktura, )
8:45 - 10:05	Seznámení s pracovní dobou a pracovním řádem
10:05 - 10:20	Přestávka
10:20 - 10:40	Etický kodex
10:40 - 10:55	Hodnocení zaměstnanců
10:55 - 11:25	Životní prostředí, ISO 14001
11:25 - 11:30	Distribuce ID karet + informace
11:30 - 12:00	Oběd
12:00 - 12:30	Bezpečnostní předpisy dle § 4 vyhl.ČÚBP 50/1978Sb.
12:30 - 14:20	Bezpečnost práce v TPCA, 5S
14:20 - 14:30	Přestávka
14:30 - 15:20	Nakládání s chemickými látkami
15:20 - 16:30	Požární ochrana
16:30 - 16:35	Sbírání testů
16:35 - 16:40	Přestávka
16:40 - 17:10	Seznámení s koordinátorem a dotazy
17:10 - 17:20	Prezentace odborové organizace

Zdroj: Interní dokumentace TPCA

Tabulka 12: Harmonogram vstupního školení v TPCA (2. den)

Čas	Program druhý den
-----	-------------------

6:30 - 7:00	Standardizovaná práce
7:00 - 7:30	Výrobní systém Toyota
7:30 - 8:00	Ergonomie
8:00 - 8:15	Management řízení jakosti
8:15 - 8:30	Řízení výroby
8:30 - 9:00	Kaizeny + Kroužky kvality
9:00 - 9:10	Přestávka
9:10 - 10:10	První pomoc
10:10 - 10:20	Přestávka
10:20 - 11:30	Historie
11:30 - 12:00	Oběd
12:00 - 12:20	Předání klíčů od šatních skříněk + ukázka skříněk
12:20 - 13:00	Výdej oblečení
13:00 - 15:00	Prohlídka továrny + video
15:00 - 15:30	Zápisníky bezpečnosti práce, prohlášení BOZP, test, sbírání testů
15:30 - 17:10	Setkání s tréninkovým mistrem

Zdroj: Interní dokumentace TPCA

## 8.6 Úspěšnost kandidátů při testech zručnosti

V případě, že některý z vybraných a schválených kandidátů nebude schopen vykonat testy v náborovém centru TPCA nebude schválen HR specialistou pro výkon práce na pozici výrobního operátora. Hraniční kritéria pro přijetí kandidátů v rámci SILO testů jsou interní data, která nebyla poskytnuta. Nicméně s rozhovoru s HR specialistkou bylo zjištěno, že tato kritéria se především týkají výšky a hmotnosti kandidáta.

## 8.7 Převod agenturního zaměstnance do kmenového stavu

Základní podmínkou pro převod agenturního zaměstnance do kmenového stavu jsou předem stanovená kritéria. Jsou jimi vynikající docházka, dobré hodnocení svého nadřízeného a délka dočasného přidělení překračující 6 kalendářních měsíců.

Agenturním zaměstnancům, kteří splňují tyto podmínky a nemají žádný disciplinární postih je ze strany TPCA nabídnuta možnost převodu. Bylo zjištěno, že TPCA nabízí osloveným agenturním zaměstnancům pracovní smlouvu na dobu určitou s délkou 9 měsíců.

Vzhledem k tomu, že pracovní agentura nabízí svým zaměstnancům smlouvu pouze na 6 měsíců je toto bráno jako určitá motivace pro pracovníka podávat nadstandardní výkon. Dá se říci, že si touto určitou selekcí TPCA zajišťuje perspektivní zaměstnance, kteří zůstanou k firmě loajální.

## **8.8 Rozhovor s HR manažerem TPCA**

Za účel získání dalších informací bylo nutné získat potřebné informace přímo od personálního manažera v TPCA. Personální manažer má přímo na starosti personální agentury, komunikuje s nimi a řeší vzniklé abnormality.

S personálním manažerem byl veden pohovor, při kterém jí bylo položeno několik otázek (viz. příloha BP), pomocí nichž je možné si udělat ucelenější představu o přínosech a nedostacích, které z agenturního zaměstnávání formou dočasného přidělení vyplývají. Z výsledků rozhovoru vyplynuly především tyto přínosy agenturního zaměstnávání.

Leader náboru vidí ve spolupráci s personálními agenturami velkou budoucnost. Je to především úspora času, kterou by TPCA muselo vynaložit v případě přijímání kandidátů přímo do kmenového stavu. Agentury garantují počty kandidátů, které si firma „objedná“. Velmi je ze strany personálního oddělení v TPCA oceňován předvýběr kandidátů a s tím související selekce životopisů. I když je pravda, že v případě výběru některých kandidátů je zřejmé, že personální agentury spíše preferují kvantitu před kvalitou. Personální agentura má mnohem větší zkušenosti na trhu práce.

Negativum spatřuje manažer náboru zejména v komunikaci směrem k personálnímu oddělení. Agentury reagují velmi pomalu na požadavky personálního oddělení. Není to tak problémem personální agentury, ale jednotlivých personálních konzultantek. Nepochopení pracovní náplně na některých výrobních pozicích je zcela běžné.

Z tohoto faktu, lépe řečeno neznalosti výrobního prostředí svého zákazníka, vyplývá to, že personální konzultantky kandidátům podávají nejasné a svým způsobem zkreslené informace o pracovních pozicích, firemní kultuře, apod.



## 9 NÁVRHY ZMĚN A DOPORUČENÍ

V této části bakalářské práce se autor zaměří na celkové zhodnocení procesu nábory operátorů a na formulaci návrhu změn a doporučení vyplývajících z výzkumu.

Z výzkumu vyplývá, že personální konzultanti nemají dostatečné zkušenosti s výrobním prostředím TPCA, což se negativně projevuje na kvalitě přijímaných operátorů. Výběrové pohovory jsou ve většině případů vedeny povrchně a nekonkrétně. Uchazečům je sice například předána informace o tom, jaké druhy vozů automobilka TPCA vyrábí, ale již jim není předána dostatečná informace o tom, že operátor pracuje na výrobní lince v nuceném taktu.

Vzhledem k těmto faktům, které vyplývají z výzkumu a rozhovoru z HR manažerem je autorem navrhováno několik změn a doporučení:

Změny a doporučení jsou nastíněny v následujících bodech:

- Autor doporučuje změnu přístupu personálních konzultantů k problematice výběru z uchazečů,
- Předávání detailnější a relevantní informace kandidátům,
- Důslednější selekce životopisů, tzn. nelze brát každého, jen, aby se splnili nastavené plány,
- Autor doporučuje účast výrobních mistrů (budoucí nadřízení) při pohovorech,
- V rámci lepšího poznání firmy ze strany konzultantů je nutné nastavit pravidelné schůzky v prostorách TPCA,
- Zlepšit a zrychlit předávání informací z personálních agentur do TPCA a naopak,
- V rámci předávání detailních informací při pohovorech autor navrhuje vytvořit informační video, ve kterém by figurovali výrobní mistři a vybraní operátoři, kteří by vlastními ze svého pohledu představili práci výrobního operátora v TPCA.

## ZÁVĚR

Problematika výběru a získávání kvalitních pracovníků je v současné době pro personální agentury velkým problémem. Při pohovorech s potencionálními kandidáty bylo zřejmé, že uchazečům jde především o to pobírat mzdu a pracovní výkon je pro ně druhořadá věc.

Problém není zcela úplně v tom, že na trhu práce nelze nalézt kvalifikovaného pracovníka, problém lze spíše spatřovat v neochotě lidí pracovat, mít zavedený denní režim a dodržovat nastavená pravidla.

Právě na získávání a výběr vhodných kandidátů se autor zaměřil při zpracovávání bakalářské práce.

V teoretické části se zaměřil na vysvětlení základních pojmů řízení lidských zdrojů a personalistiky, personální agentury. Dále se autor zaměřil na vysvětlení procesu nábory pracovníků, a jakými způsoby lze uchazeči vést výběrové pohovory.

V praktické části se autor zaměřil na konkrétní výzkum, který spočíval ve shromažďování informací o jednotlivých personálních agenturách, které spolupracují s automobilkou TPCA, ve shromažďování informací o tom, jak jednotlivé personální agentury oslovují kandidáta a jak provádějí jejich kvalitativní selekci.

Výzkum byl podložen mnoha pohovory s uchazeči napříč všemi čtyřmi agenturami, které spolupracují s TPCA. Na základě výstupů z výzkumu byly autorem navrženy změny a doporučení k zefektivnění procesu výběru a získávání pracovníků. Lze konstatovat, že cíl byl splněn.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

JANÍČKO, P., DANDOVÁ, E. *Trh práce v ČR a zákon o zaměstnanosti*. Praha: Učební text č. 4, v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance“, který je financován z prostředků ESF prostřednictvím programu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR, 2010, 65s.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2001, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 8024738236.

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4719-726.

ŠENK, Z. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy OHSAS*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2012, 311 s. ISBN 978-80-7263-737-9.

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

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

*Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1.1.2012*. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-713-3.

## Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

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

Tullar, W. L. The employment interview as a cognitive performing script. In R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice*, 1989, pp. 233 – 245. Newbury Park, CA: Sage.

## Seznam použitých internetových zdrojů

BRUTHANSOVÁ, D. *Vliv pracovního práva na situaci na trhu práce*. Praha: VUPSV. [online] 2001 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/Vliprpr.pdf>>

ČEMPELOVÁ ŠLAPALOVÁ, Z. Personální agentura ano či ne? *Hospodářské noviny IHNEDE*. ISSN 1213 – 7693. [online] 2012 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <<http://kariera.ihned.cz/c1-54408390-personalni-agentura-ano-ci-ne>>

GRAFTON RECRUITMENT. *O nás*. [online][cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <<http://www.grafton.cz/o-nas/>>

Inzerce práce. *Výhody a nevýhody personálních agentur*. SOVA net. [online] 2008 – 2009 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <<http://www.inzerceprace.cz/clanek/vyhody-a-nevyhody-personalnich-agentur/>>

International labour organisation. *Private employment agencies, temporary agency workers and their contribution to the labour market*, International labour organisation. ISBN: 978-92-2-122658-1. [online] 2009 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/wpeac09/wpeac-ip.pdf>>

KUPKA, V. *Agentury práce a jejich místo na trhu práce*. Útvar statisticko-ekonomických analýz ČSÚ., str. 1 – 5. [online] 2012 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta21120909.doc>>

KUPKA, V. *Analýza ČSÚ – vybrané služby v období recese*. Budoucnost profesí. [online] 2014 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <<http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/aktualne/analyza-csu.html>>

LOUŽECKÝ, P. *Nápad pro personální agentury*. Pozitivní noviny. [online] 2009 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <<http://www.pozitivni-noviny.cz/cz/clanek-2006120998>>

MANAGEMENT MANIA. *Výběr pracovníků*. [online] 2013 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/vyber-pracovniku>>

MANPOWER. *Proč personální agentura*. [online][cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <<http://www.manpower.cz/proc-personalni-agentura.php>>

MANPOWER. *Vše o nás*. [online][cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <<http://www.manpower.cz/kdo-jsme.php?menu=1,7>>

MANPOWER. *Index trhu práce Česká republika: výsledky průzkumu – 1. čtvrtletí 2014*. Str. 1 – 20. [online] 2013 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <<http://www.manpower.cz/download/Q12014-vysledky.pdf>>

MPO. *Agentura práce – povolení krok za krokem*. BusinessInfo.cz. [online] 2011 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/agentura-prace-1649.html>>

Národní ústav pro vzdělání. *Jaké pracovníky zaměstnavatelé přijímají*. [online][cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-06/Jake-pracovniky-zamestnavatele-prijimaji/26>>

PIKA, J. *Assessment centrum: výběrová metoda, která vás bude bavit*. iDnes.cz/Finance. [online] 2008 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <[http://finance.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-/podnikani.aspx?c=A080909\\_093032\\_firmy\\_rady\\_fib](http://finance.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-/podnikani.aspx?c=A080909_093032_firmy_rady_fib)>

PODNIKÁTOR. *Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst*. [online] 2012 [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17515/Pristupy-kvytvareni-pracovnich-ukolu-a-pracovnich-mist>>

PODNIKAVÁ ŽENA. *Personalistika a výběr zaměstnanců*. Komplexní vzdělávání žen a začínajících podnikatelek k úspěšnému rozvoji vlastního podnikání. Tento projekt je spolufinancován evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. CZ.04.1.03/2.2.15.3/0110. [online][cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <[http://www.podnikavazena.cz/web/i/File/Skripta\\_PERSONALISTIKA.pdf](http://www.podnikavazena.cz/web/i/File/Skripta_PERSONALISTIKA.pdf)>

PREZI. *Proces získávání pracovníků*. [online] 2013 [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <<http://prezi.com/vh3tb9in8-w6/ziskavani-pracovniku/>>

Psychologie pro praxi. *Assessment Centre (AS)*. [online] 2011 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <<http://www.psychologiepropraxi.cz/cz/personalistika/assessment-centre-%28ac%29.html>>

Sociální agentura. *O nás – agentura práce*. [online] 2003 – 2012 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <<http://www.socialniagentura.cz/cs/pracovni-rehabilitace/agentura-prace>>

STÝBLO, J. Proměny výběru a získávání pracovníků. *Práce a mzda*. 2006/9. [online][cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <(Stýblo, 2006, <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>)>

Ustanovení § 14 odst. 1 zák. č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti. Portál veřejné správy. [online] 2013 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=58235&nr=435~2F2004&par=14&rpp=15#parCnt>

VŠFS. *Vytváření a analýza pracovních míst*. Praha: Fakulta ekonomických studií, katedra řízení podniku. [online][cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <[https://is.vfsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvareni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vfsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvareni_pracovnich_mist.pdf)>

## Seznam použitých ostatních zdrojů

ASISTENČNÍ CENTRUM. *Lidské zdroje: Vzdělávací modul*. Varnsdorf: Vyšší odborná škola a střední škola. Projekt Kvalitní management ve vzdělávání – cesta k úspěchu, r. č. CZ.1.07/1.3.07/11.0002, 2010.

MPSV. *Pracovní agentury*. Dokument zpracovaný ve spolupráci s EURES, str. 1 – 2.

NÝVRLTOVÁ, V. *Výběr pracovníku z řad uchazečů o zaměstnání*. Evropský sociální fond, vzdělávání rodičů - příprava vstupu nebo návratu rodičů s malými dětmi na trh práce – Eduro. 38s

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Aktivity řízení lidských zdrojů	5
Obrázek 2: Funkce personální agentury	8
Obrázek 3: Proces získávání pracovníků	12
Obrázek 4: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů	18
Obrázek 6: Schéma vstupního pohovoru	23
Obrázek 7: Assesment centre - metodika	24
Obrázek 8: Historie Grafton recruitment	28
Obrázek 9: Mapa poboček Manpower	29
Obrázek 10: Mapa poboček personální agentury Randstad	30
Obrázek 11: Zdroje uchazečů personálních agentur	32
Obrázek 12: Schéma vstupního pohovoru v personální agentuře Grafton	36
Obrázek 13: Schéma vstupního pohovoru v personální agentuře Manpower	38
Obrázek 14: Schéma vstupního pohovoru v personální agentuře Ascari	41
Obrázek 15: Schéma vstupního pohovoru v personální agentuře Randstad	44

## Seznam grafů

Graf 1: Věkové složení kandidátů personální agentura Grafton recruitment	34
Graf 2: Stupeň vzdělání kandidátů mužů personální agentura Grafton recruitment	35
Graf 3: Stupeň vzdělání kandidátů žen personální agentura Grafton recruitment	35
Graf 4: Věkové složení kandidátů personální agentura Manpower	37
Graf 5: Stupeň vzdělání kandidátů mužů personální agentura Manpower	37
Graf 6: Stupeň vzdělání kandidátů žen personální agentura Manpower	38
Graf 7: Věkové složení kandidátů personální agentura Ascari	40
Graf 8: Stupeň vzdělání kandidátů mužů personální agentura Ascari	40
Graf 9: Stupeň vzdělání kandidátů žen personální agentura Ascari	40
Graf 10: Věkové složení kandidátů personální agentura Randstad	42
Graf 11: Stupeň vzdělání kandidátů mužů personální agentura Randstad	43
Graf 12: Stupeň vzdělání kandidátů žen personální agentura Randstad	43

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Časový harmonogram výzkumu	27
Tabulka 2: Celkové počty kandidátů dle personálních agentur	33
Tabulka 3: Počty kandidátů oslovené personální agenturou Grafton recruitment	34
Tabulka 4: Počty zamítnutých kandidátů personální agenturou Grafton recruitment	36
Tabulka 5: Počty kandidátů oslovené personální agenturou Manpower	37
Tabulka 6: Počty zamítnutých kandidátů personální agenturou Manpower	39
Tabulka 7: Počty kandidátů oslovené personální agenturou Ascari	39
Tabulka 8: Počty zamítnutých kandidátů personální agentura Ascari	41
Tabulka 9: Počty kandidátů oslovené personální agenturou Randstad	42
Tabulka 10: Seznam úspěšných schválených kandidátů uživatelem	46
Tabulka 11: Harmonogram vstupního školení v TPCA (1. den)	48
Tabulka 12: Harmonogram vstupního školení v TPCA (2. den)	49

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Souhrn otázek pro HR manažera TPCA

## Dotazník pro personálního manažera v TPCA

1. S kolika personálními agenturami spolupracujete?  
.....  
.....  
.....
2. Na jaké pracovní pozice ve Vaší firmě vyhledáváte pracovníky přes personální agentury?  
.....  
.....  
.....
3. Je pro Vás důležité, aby zástupce personální agentury navštívil Vaší firmu před nástupem osobně?
  - Ano
  - Ne
4. Jak byste hodnotila služby personálních agentur, se kterými spolupracujete?  
.....  
.....  
.....
5. Vypište, prosím, jaké výhody spatřujete ve spolupráci s personálními agenturami při získávání a výběru pracovníků?  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
6. Vypište, prosím, v čem si myslíte, že by se personální agentury měli z hlediska výběru a získávání pracovníků zlepšit?  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
7. S jakou personální agenturou, se kterými spolupracujete, se podle Vám spolupracuje nejlépe? Prosím, vypište důvody.  
.....  
.....  
.....



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Martin Jebousek  
**Obor:** Manažerská studia – řízení lidských zdrojů  
**Forma studia:** kombinovaná  
**Název práce:** Získávání a výběr pracovníků se zaměřením na personální agentury a agentury práce  
**Rok:** 2015  
**Počet stran textu:** 52  
**Celkový počet stran příloh:** 1  
**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 12  
**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 3  
**Počet internetových zdrojů:** 23  
**Počet ostatních zdrojů:** 3  
**Vedoucí práce:** Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.