

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKÁ PRÁCA

Kristína Kohútová

**Personální agentury a jejich význam v podnikové personální
politice**

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Jarmila Salivarová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Kristína Kohútová

Recruitment agencies and their role in company HR politics

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jarmila Salivarová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným zprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Meno autorky

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať PhDr. Jarmile Salivarovej za odborné konzultácie a vedenie bakalárskej práce, Ing. Martine Smutnej a Petrovi Skondrojannisovi za pomoc pri získavaní informácii z personálnych útvarov finančných inštitúcií. V neposlednom rade sa chcem pod'akovať rodine a priateľom za podporu počas štúdia.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá významom personálnych agentúr na pracovnom trhu. Rozoberá pojem personálnej agentúry a dôvod vzniku v ČR. Popisuje služby, ktoré v súčasnosti personálne agentúry na pracovnom trhu v ČR poskytujú. Praktická časť skúma význam personálnych agentúr pre interné personálne útvary v období pred ekonomickou krízou, počas krízy a rovnako možný vývoj v budúcnosti personálnych agentúr. Pre získavanie informácií používa rozhovor s predstaviteľmi personálnych útvarov.

Kľúčové pojmy

Agentúry práce, ekonomická kríza, executive search, headhunting, interný personálny útvar, nábor zamestnancov, personálne agentúry, rozhovory, význam agentúr.

Annotation

My bachelor thesis is focused on defining and explaining the role and services provided by personnel agencies which operate in the Czech Republic.

The practical element is focused on the role of personnel agencies and their support to internal Human Resources (HR) departments before, during and after an economic crisis. For supporting research I have undertaken interviews with internal HR managers from Czech banks and financial institutions.

Key words

Economic crisis, employment agencies, executive search, headhunting, HR, importance of agencies, interview, personal agencies, recruitment.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 POJEM PERSONÁLNA AGENTÚRA A JEHO VÝZNAM	10
2 PERSONÁLNE AGENTÚRY PÔSOBIACE V ČR	12
2.1 Najvýznamnejšie personálne agentúry	13
3 SLUŽBY POSKYTOVANÉ PERSONÁLNYMI AGENTÚRAMI	16
3. 1 Nábor zamestnancov do trvalého pracovného pomeru	17
3. 2 Executive Search	20
3. 3 Assessment centrá (AC) a Development centrá (DC)	23
3. 4 Outsourcing a Temporary help	25
3. 5 Outplacement	31
3. 6 Ďalšie služby poskytované personálnymi agentúrami	32
4 ASOCIÁCIA POSKYTOVATEĽOV PERSONÁLNYCH SLUŽIEB	34
PRAKTICKÁ ČASŤ	35
5 VÝSKUM VÝZNAMU PERSONÁLNYCH AGENTÚR V ČR	35
5.1 Význam a využitie agentúr v skúmanom období	37
5.2 Kritéria výberu personálnej agentúry	40
ZÁVER	42
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	44
ZOZNAM PRÍLOH	45
PRÍLOHA A - Rámcová zmluva personálnej agentúry pôsobiacej v ČR	I

ÚVOD

V bakalárskej práci sa autorka bude venovať pozícii personálnych agentúr na pracovnom trhu v Českej republike. Prečo vlastne agentúry vznikli a aký bol hlavný impulz pre ich vznik. Práca bude orientovaná na personálne agentúry v Českej republike. Sústredí sa na najvýznamnejších hráčov a na ich tajomstvá úspechu. Rovnako sa zameria na rozdiely medzi jednotlivými agentúrami, podľa čoho sa na trhu rozlišujú. V dnešnej dobe sa totižto trh pracovných možností veľmi mení, a preto musia personálne agentúry na vzniknuté zmeny promptne reagovať a prispôbiť sa. Inak je ich existencia ohrozená. Budú predstavené niektoré postupy a služby, ktoré vymenované agentúry na českom trhu svojim klientom poskytujú. Rovnako sa práca bude zaoberať legislatívou, ktorá sa sústreďuje na prideľovanie zamestnancov klientom prostredníctvom agentúr práce.

Vzhľadom na fakt, že sa stali agentúry súčasťou pracovného trhu, vznikli združenia a inštitúcie, ktoré sa zaoberajú práve činnosťou agentúr. Autorka teda popíše aj činnosť týchto inštitúcií, ktoré zamestnávateľom môžu pomôcť pri výbere vhodnej agentúry, ktorá podniká v súlade s legislatívou Českej republiky.

V praktickej časti autorka popíše zmeny, ktoré nastali v postavení personálnych agentúr v oblasti náboru na trhu práce v období od roku 2006 do súčasnosti v oblasti náboru zamestnancov. Vzhľadom na krízu sa museli zamestnávatelia a klienti personálnych agentúr uchýliť k šetreniam v oblasti ľudských zdrojov. Nielen, že neprijímali nových zamestnancov, ale prestali využívať služby personálnych agentúr.

Autorka zmapuje priebeh a situáciu na trhu pred krízou – počas obrovského rozmachu personálnych agentúr. Následne prejde na obdobie krízy, kedy záujem o služby klesol a mnoho personálnych agentúr muselo ukončiť svoju činnosť. Posledná etapa praktickej časti sa bude týkať odhadu možného vývoja postavenia personálnych agentúr a ponúkne návod ako udržať personálnu agentúru naďalej na trhu, aj v dobe po kríze.

Cieľom práce je poskytnúť analýzu ohľadom postavenia agentúr a situácie personálnych agentúr od roku 2006 až po súčasnosť. Majú agentúry na pracovnom trhu ešte význam? Práca zmapuje situáciu v postavení agentúr na pracovnom trhu v spomínanom období a zároveň predstaví niektoré kroky, ktoré museli spoločnosti

využívajúce služby personálnych agentúr podniknúť v období krízy. Rovnako môže ponúknuť personálnym agentúram akúsi predzvest' ich ďalšieho možného vývoja, aby prípadne mohli podniknúť kroky, pre udržanie sa ako aktívny hráč na pracovnom trhu.

Dôvod prečo si autorka vybrala práve túto tému je záujem o personálne agentúry a príležitosť čerpať z vlastnej praxe, ktorú ako zamestnanec agentúry má možnosť získať. Meniace sa podmienky vplyvom ekonomickej krízy, skúmanie vývoja pracovného trhu a významu personálnych agentúr, orientácia na trh práce ČR a hľadanie možností pre nábor pracovníkov, je rovnako faktorom, ktorý ovplyvnil výber témy pre spracovanie bakalárskej práce. Autorka pre získanie potrebných materiálov pre výskum bude využívať metódy kvalitatívneho výskumu. Bude čerpať z vlastnej praxe a rovnako z rozhovorov s predstaviteľmi zamestnávateľov v Českej republike pôsobiacich v sektore bankovníctva a finančníctva. Autorka bude využívať rozhovor s predstaviteľmi personálneho útvaru práve spoločností orientovaných na oblasť bankovníctva a financií na území Českej republiky.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 POJEM PERSONÁLNA AGENTÚRA A JEHO VÝZNAM

Pojem personálna agentúra označuje právnickú alebo fyzickú osobu, ktorá na základe komerčnej činnosti poskytuje služby v oblasti ľudských zdrojov. V povedomí verejnosti sa orientuje agentúra najmä na vyhľadávanie, nábor a sprostredkovanie zamestnancov na pozície zadané klientom personálnej agentúry. V súčasnosti však poskytujú služby, ktoré sú orientované nielen na nábor a sprostredkovanie zamestnancov, ale agentúra dokáže zastávať viacero z úloh personálneho útvaru (napr. hodnotenie zamestnancov, personálny audit apod.) Vzťah medzi klientom a agentúrou je daný zmluvne, kde sa obe strany dohodnú na presných podmienkach, spôsobe vyhľadania kandidátov a rovnako na odmene, ktorá bude po úspešnom obsadení pozície agentúre vyplatená.

Vo všeobecnosti sa pod pojmom rozumie sprostredkovateľská činnosť agentúry, ktorá svojmu klientovi poskytne informácie o trhu práce, o jeho možnostiach a vhodných metódach vyhľadávania zamestnancov a riadenia ľudských zdrojov. Agentúry sa ďalej venujú poradenskej činnosti v oblasti outplacementu a ďalším agentúrnym činnostiam. Agentúry v dnešnej dobe ponúkajú rozmanité portfólio služieb. Tieto služby tvoria samostatnú kapitolu tejto práce, kde sú presne popísané. Jedná sa o externú spoluprácu medzi klientom (zadáateľom) a agentúrou.

História vzniku personálnych agentúr vo svete sa nedá jednoznačne časovo vymedziť. Na tému kedy agentúry alebo činnosti spojené s prácou agentúr v podobe ako ich poznáme dnes naozaj vznikli sa vedú debaty a neexistuje jednoznačný dátum.

Na pracovnom trhu práce v Českej republike sa personálne agentúry začali udomáčňovať začiatkom 90. rokov 20. storočia, kedy na trh práce vstúpili najmä medzinárodné personálne agentúry. Vplyvom rastúceho záujmu na českom trhu začali vznikať domáce agentúry, ktoré častokrát preberali know-how od medzinárodných spoločností. Niektoré z týchto agentúr stále pôsobia na českom trhu práce. Pod vplyvom meniaceho sa trhu, rozširovania jeho jednotlivých segmentov, sa rovnako diferencovala orientácia agentúr, ktoré sa začali špecializovať na určité oblasti trhu (agentúry pôsobiace v oblasti IT, farmácie, atď.).

Spoločnosti využívali externých konzultantov ľudských zdrojov, každým rokom viac, avšak rovnako začala rásť aj cena agentúr za poskytovanie služieb tohoto typu. Rastúca cena za poskytovanie služieb personálnych agentúr podnietila interný personálny útvar hlbšie analyzovať využitie externých konzultantov - personálnych agentúr. Bližšie zmeny vo význame personálnych agentúr a vo využívaní agentúr popisuje autorka v praktickej časti, kde porovnáva vybrané obdobia a dôvody poklesu záujmu o personálne služby. Formujú sa výhody, ale aj nevýhody využívania služieb personálnych agentúr.

„Výhody predstavuje to, že dobrí komerční sprostredkovatelia majú väčšiu znalosť trhu práce a v niektorých prípadoch aj vlastnú databázu potenciálne vhodných jedincov, väčšiu zbehlosť vo vyhľadávaní vhodných jedincov, napr. skúsenosti s formulovaním efektívnych inzerátov a vôbec ponúk zamestnania a môžu poskytnúť niektoré služby zlepšujúce proces výberu pracovníkov uskutočňovaných organizáciou.“¹

Nevýhody poskytovania služieb personálnymi agentúrami pri nábore zamestnancov je vysoká cena za tieto služby. Ďalšou z nevýhod je nedostatočný tok informácií medzi sprostredkovateľskou agentúrou a klientom o očakávaniach klienta o poskytovanej službe. Klienti často očakávajú od personálnej agentúry nedosiahnuteľné výsledky alebo agentúre poskytnú len veľmi málo času na poskytnutie služby. Hrozbou pre spoločnosti využívajúce služby personálnych agentúr je možná neserióznosť agentúr, nakoľko sa jedná o lukratívnu možnosť podnikania.

„Existujú predstavy, že sprostredkovateľské firmy majú väčšiu možnosť získať potrebného pracovníka. Ale zahraničné skúsenosti svedčia o tom, že ich možnosti bývajú spravidla rovnaké (pokiaľ nie sú dokonca menšie) ako možnosti ktorejkoľvek organizácie. V podstate používajú pri získavaní pracovníkov rovnaké postupy, aké sú v silách organizácie (teda inzercia, hľadanie v databázach úradu práce apod.)“²

Portfólio služieb personálnych agentúr je široké a ďalšie služby poskytované personálnymi agentúrami sú samostatnou kapitolou tejto bakalárskej práce, kde sú špecifikované aj určité postupy, ktoré agentúra pri poskytovaní služieb dodržiava.

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 132. ISBN 80-7261-033-3

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 132. ISBN 80-7261-033-3

2 PERSONÁLNE AGENTÚRY PÔSOBIACE V ČR

Pri počiatkoch personálnych agentúr na území Českej republiky zamestnávateelia nemali skúsenosti s týmito službami. Väčšinou tieto externé dodávateľské služby využívali veľké nadnárodné spoločnosti, ktoré mali skúsenosti s náborom prostredníctvom agentúr. Tieto skúsenosti pramenili z materských spoločností zo zahraničia. Keďže rozvoj personálnych agentúr nastal po revolúcii v roku 1990, na území ČR sa nenachádzalo veľké množstvo medzinárodných spoločností. Z tohto dôvodu nie každý segment trhu poskytoval dostatočné možnosti pre personálne agentúry. Novovzniknuté agentúry mohli pokryť všetky segmenty trhu voľných pracovných pozícií a služieb, ktoré v danej dobe pôsobili v ČR.

Úzka profilácia agentúr na vybrané obory trhu narastala s prírastkom personálnych agentúr, so záujmom zamestnávateľov o externé služby a rozvojom trhu. Delia sa nielen podľa regiónu ich pôsobnosti, ale aj podľa oboru, na ktorý sa špecializujú. Agentúry sa nemusia úzko špecializovať na jeden segment trhu, často sa orientujú na podobné odvetvia (napr. bankovníctvo, poisťovníctvo a peňažníctvo). Orientácia na jeden trh je typická najmä v stále viac sa rozvíjajúcom odvetví informačných technológií (IT). Práve príklad rozdelenia podľa oboru poskytuje autorka nižšie.

- Administratíva
- Bankovníctvo, finančné služby a poisťovníctvo
- Doprava, transport, logistika
- Ekonomika a financie
- Energetika
- Hotely, pohostinstvo
- Chémia a potravinárstvo
- IT
- Justícia, právo, legislatíva
- Kvalita a kontrola akosti
- Manažment
- Marketing, reklama, PR

- Obchod, nákup, predaj
- Personalistika a ľudské zdroje
- Poľnohospodárstvo
- Priemysel, strojárstvo a výroba
- Remeselné práce a služby
- Štátna správa
- Stavebníctvo a realita
- Technika a elektrotechnika
- Veda a výskum
- Zákaznícky servis
- Zdravotníctvo

2.1 Najvýznamnejšie personálne agentúry

V nasledujúcej podkapitole autorka predstavuje najvýznamnejšie personálne agentúry, ktoré sú členmi Asociácie poskytovateľov personálnych služieb. Ide nielen o medzinárodné pracovné agentúry, ale aj domácich poskytovateľov služieb, ktorý si za roky pôsobenie na českom trhu našli svoje miesto. V krátkosti popisuje ich hlavný zámer a orientáciu na pracovnom trhu. Agentúry sú zoradené v abecednom poradí.

Adecco, spol. s.r.o. je medzinárodná agentúra pôsobiaca na českom trhu už od roku 1992. V súčasnosti pôsobí v trinástich pobočkách po celej republike, pričom niektorým svojim klientom poskytuje služby “on-site”. To znamená, že personálni konzultanti spoločnosti Adecco pôsobia ako špecialisti náboru priamo u klientov. Konkurenčnú výhodu majú najmä v dlhoročnej tradícii na českom trhu, zázemie a garanciu služieb so skúsenosťami medzinárodnej spoločnosti. V neposlednom rade je značná výhoda tejto spoločnosti v celo-republikovom pôsobení, nakoľko môžu svoje služby prispôbiť lokálnym podmienkam trhu.

Agentúra STUDENT s.r.o. sa radí rovnako k agentúram s dlhou tradíciou na trhu práce v ČR, nakoľko vznikla už v roku 1994. Zaujímavosťou agentúry je práve špecializácia, ktorá sčasti vyplýva už z názvu. Orientuje sa najmä na brigády a dočasné zamestnávanie na dobu určitú. Rovnako ponúka služby v oblasti externého spracovávania účtovníctva. Pri obsadzovaní pozícií sa orientuje nielen na svoje vlastné

zisky, ale je tu prítomná aj orientácia na spokojnosť klienta a samozrejme kandidáta (brigádnika). Zaujímavosťou je hmotná zodpovednosť agentúry za brigádnika. Pokiaľ zamestnanec obsadený Agentúrou STUDENT spôsobí u klienta škodu je táto škoda hradená z nadštandardného poistenia pracovnej agentúry.

Grafton Recruitment s.r.o. je spoločnosťou s medzinárodnou pôsobnosťou, pričom tradícia a profesionalita patria medzi ťažiská ich firemných hodnôt. Je popredným poskytovateľom personálnych služieb. Pôsobí v siedmych krajinách Európy a vďaka 30 pobočkám sa radí medzi najväčšie spoločnosti na trhu poskytovania personálnych služieb. Dlhoročná tradícia spoločnosti napomáha k budovaniu dôvery nielen zo strany zamestnávateľov, ale aj kandidátov.

INDEX NOSLUŠ s.r.o. prvotne začala pôsobiť na slovenskom trhu práce už v roku 1991. Na český trh sa dostala v roku 1995 pod názvom Index Plus s.r.o. Stala sa jedným zo zakladajúcich členov Asociácie poskytovateľov personálnych služieb. Primárne sa spoločnosť upriamovala na obsadzovanie brigádnických pozícií a využívanie potenciálu študentov. V súčasnosti svojim klientom poskytuje skúsenosti s vyhľadávaním zamestnancov aj na trvalý pracovný pomer. Aktuálne spoločnosť pôsobí na 21 miestach v ČR a na 17 miestach v SR.

ManpowerGroup s.r.o. obsadzuje pozície vo viacerých odvetviach pracovného trhu, pričom sa orientuje na široké spektrum pozícií v rámci organizačnej štruktúry spoločnosti. Nábor sa týka teda nielen robotníkov vo výrobných spoločnostiach, ale aj vedúcich pozícií v oblasti IT. Vďaka množstvu skúsených odborníkov poskytuje služby v oblasti náboru (krátkodobého, dlhodobého, brigádnikov), spracovávaní mzdy, ale aj “on-site” služby.

Randstad s.r.o. sa po viacerých zlúčeníach v rámci jednotlivých pobočiek celého sveta stala druhou najväčšou spoločnosťou na svete v oblasti personálnych služieb. Pod názvom Randstad vstupuje na český trh až v roku 2008, kedy sa zlučuje spoločnosť Vendior s Randstadom. Filozofia spoločnosti je zachytená vo výraze “good to know you”. Spoliehajú sa na skúsenosti a tradíciu značky, ktorá zároveň pôsobí ako garancia služieb pre potenciálnych, ale aj súčasných klientov.

Reed Personnel Services Czech Republic s.r.o. je spoločnosť pôsobiaca vo viacerých segmentoch trhu. Ide o medzinárodnú spoločnosť s prepracovaným interným systémom zdieľania uchádzačov. Spoločnosť je schopná vyhľadávať kandidátov vo

viacerých krajinách, nakoľko v deviatich pobočkách spoločnosti je využívaný rovnaký systém uchovávaní kandidátov. Vďaka tejto výhode môžu poskytnúť klientom široké spektrum vhodných kandidátov.

Synergie, s. r. o. bola založená v roku 1993. Spoločnosť je dcérou spoločnosťou francúzskej Synergie. Svojím klientom poskytuje pravidelné platové prieskumy v oblasti pôsobenia klienta. Špecializuje sa najmä na financie a bankovníctvo, výrobu a logistiku, personalistiku, právo, IT, obchod, marketing a administratívne pozície.

Talenter Advanced Search s.r.o. vstúpila na trh pod názvom Advanced Search v roku 2004. Spoločnosť má v súčasnosti pobočky v Prahe, v Brne a Ostrave. Zároveň je členom medzinárodnej spoločnosti Talenter Group, ktorá pôsobí na viacerých kontinentoch, čím zabezpečuje klientom širšiu možnosť výberu zamestnancov. Obsadzuje pozície pre významných českých zamestnávateľov. Dcérou spoločnosti tvorí Advanced Search Technology, ktorá sa úzko špecializuje na vyhľadávanie odborníkov v oblasti IT.

Trenkwalder a.s. s hlavným sídlom v Ostrave vystupuje pod týmto názvom na českom trhu od roku 2005. Orientuje sa najmä na robotnícke pozície, kde nie je nutný manažment ľudí. Pridaná hodnota je najmä v rodinnej atmosfére podniku.

3 SLUŽBY POSKYTOVANÉ PERSONÁLNymi AGENTÚRAMI

V nasledujúcej kapitole autorka popisuje vybrané služby, ktoré v súčasnosti agentúry, ktoré sú členmi Asociácie poskytovateľov personálnych služieb svojim klientom poskytujú. Ide o služby, ktoré agentúry poskytujú pre upevnenie svojho významu na trhu práce. Kapitola je rozdelená do viacerých podkapitol bližšie opisujúcich niektoré vybrané služby a úkony, ktoré agentúra využíva. Autorka čerpá z internetových stránok agentúr, kde majú poskytované služby agentúry popísané a z vlastnej praxe.

Agentúra sa snaží zvyšovať kvalitu a atraktivitu jednotlivých služieb. Nábor zamestnancov už nie je tak lukratívnym zdrojom príjmov personálnych agentúr ako v minulosti, nakoľko interné personálne útvary museli obmedziť využívanie tejto služby. Z dôvodu poklesu záujmu o náborové služby agentúr, boli agentúry prinútené rozšíriť portfólio služieb.

Faktor, ktorý ovplyvňuje služby agentúr je aktuálny ukazovateľ nezamestnanosti. Podmienky trhu práce určujú aj služby poskytované personálnymi agentúrami. Napriek tomu, že v dnešnej dobe sú personálne agentúry využívané prevažne spoločnosťami, ktoré hľadajú zamestnancov, alebo vyhľadávajú odbornú konzultáciu v oblasti ľudských zdrojov, personálne agentúry poskytujú konzultácie aj pre nezamestnaných uchádzačov o pracovné pozície. Tieto konzultácie prebiehajú bezplatne medzi uchádzačom a konzultantom personálnej agentúry. V súčasnosti však len veľmi málo personálnych agentúr poskytuje naplno túto službu konzultácie, nakoľko neznamená pre agentúry priamy zisk.

Možným trendom ďalšieho vývoja služieb personálnych agentúr je aktívnejšie vyhľadávanie pracovných pozícií pre určitého kandidáta, a teda aktívne predstavovanie potenciálnym zamestnávateľom. Získavanie talentov pre klientov, kde však zohráva svoju úlohu aj atraktivita zamestnávateľa pre kandidáta. Tento trend sa začína rozširovať najmä v oblasti IT. Spoločnosti (klienti) predstavovaným kandidátom personálnou agentúrou na základe schopností a skúseností uchádzača ponúknu pracovnú pozíciu, ktorú spoločnosť aktuálne nutne neobsadzuje.

Služby poskytované personálnymi agentúrami sú vždy naviazané na prácu s ľudskými zdrojmi, zvyšovanie efektivity ľudských zdrojov a hodnotenie zamestnancov klienta.

3.1 Nábor zamestnancov do trvalého pracovného pomeru

Uskutočňuje sa na základe zmluvy medzi personálnou agentúrou a klientom (spoločnosť, ktorá hľadá zamestnanca), pričom sú v zmluve jasne definované povinnosti a práva jednotlivých účastníkov zmluvy (príloha A). Rovnako sa klient a personálna agentúra dohodnú na pozícii, ktorú bude agentúra obsadzovať a odmena, ktorá za úspešné umiestnenie zamestnanca bude agentúre vyplatená. V českých podmienkach sa v súčasnosti pohybuje odmena pre agentúru v hodnote dvoch alebo troch hrubých mesačných platov kandidáta v závislosti od pozície, ktorá je obsadzovaná. Niektoré spoločnosti v období ekonomickej krízy obmedzili využívanie personálnych agentúr na minimum, čo autorka analyzuje v praktickej časti bakalárskej práce.

Služby personálnych agentúr v oblasti náboru zamestnancov využívajú najmä v prípade, že klient obsadzuje pozíciu špecializovaného odborníka alebo manažéra. V internom personálnom útvere spoločnosti je nepopulárny nábor zamestnancov, a preto využívajú spoločnosti najmä v oblasti náboru.

Vzhľadom na zákonom stanovenú skúšobnú dobu v prípade uzavretia pracovného pomeru na dobu neurčitú, je klientovi poskytnutá personálnou agentúrou akási garancia za kvalitu zamestnanca. To znamená, že pokiaľ by klient alebo kandidát rozviazali pracovný pomer ešte počas skúšobnej doby, zmluva určuje agentúre ďalšie povinnosti. Môže to byť napríklad povinnosť náhrady zamestnanca iným kandidátom požadovanej kvalifikácie. Tento pojem sa v terminológii personálnych agentúr označuje aj názvom replacement. Prípadne je zmluvne ukotvená čiastka, ktorá bude agentúre vyplatená v prípade, že zamestnanec odchádza v prvom, v druhom alebo v treťom mesiaci skúšobnej doby.

Ak je zmluva medzi personálnou agentúrou a klientom uzatvorená, dochádza k samotnému náboru zamestnancov. Na tomto procese sa podieľa kvalifikovaný konzultant agentúry práce, prípadne viacero konzultantov v závislosti na obtiažnosť

obsadenia pozície. Požiadavky na kandidáta a náplň práce obsadzovanej pozície je definovaná personálnym útvarom spoločnosti, ktorá pozíciu obsadzuje. Úloha personálnej agentúry a jej konzultantov, zamestnancov, ktorí majú vyhľadávanie kandidátov na starosti je úspešné obsadenie tejto pozície a rovnako komunikácia s interným personálnym oddelením spoločnosti. Táto komunikácia je veľmi dôležitá, nakoľko je agentúre poskytovaná spätná väzba na predstavených kandidátov a rovnako interný personálny útvar môže bližšie špecifikovať svoje požiadavky na kandidáta. Pokiaľ je táto komunikácia zanedbávaná či už zo strany personálneho útvaru alebo personálnej agentúry, môže byť efektívnosť využívania personálnej agentúry na nábor zamestnancov znižovaná a dochádza k znižovaniu kvality služby personálnej agentúry.

Nábor zamestnancov je pre personálny útvar jednou z najmenej atraktívnou úlohou, nakoľko je rastúca nezamestnanosť dôvodom vysokého záujmu aj nekvalitných kandidátov o obsadenie pozície. Napriek nepopularite tohoto procesu je nevyhnutné, aby personálny útvar rovnako inzeroval aktuálne voľné pozície spoločnosti. Personálny útvar je zásobovaný životopismi kandidátov, avšak v dobe zvyšujúcej sa nezamestnanosti sa na pozície hlásia uchádzači bez relevantných skúseností a schopností.

Agentúra pre obsadzovanie pozície využíva rovnako inzerciu pracovnej pozície a samozrejme čerpá z internej databázy personálnej agentúry. V dnešnej dobe je samozrejme v popredí fenomén internetových inzertných portálov. Medzi najznámejšie v Českej republike patria www.jobs.cz, www.monster.cz, www.sprace.cz a www.profesia.cz.

Výhoda využitia služieb agentúry v oblasti náboru je znalosť trhu a odbornosť. Rovnako je výhodou využitia tejto služby preselekcia životopisov uchádzačov, kedy konzultant porovnáva skúsenosti kandidáta s požiadavkami klienta na kandidáta. Personálny útvar je teda sčasti odbremený od nutnosti skúmania životopisov uchádzačov, ktorí sa o pozíciu priamo prihlásili cez inzerciu spoločnosti.

Personálna agentúra okrem preselekcie životopisov môže vykonať s kandidátmi pohovor, kde sa bližšie oboznámi s charakterovými vlastnosťami kandidáta. Tieto pohovory tvoria pre interné personálne oddelenie akýsi filter kandidátov pohybujúcich sa momentálne na pracovnom trhu.

Pohovory v personálnej agentúre sú vykonávané konzultantmi. Požiadavky na kvalifikáciu samotných konzultantov sa líšia. Niektorí konzultanti majú vysokoškolské vzdelanie v oblasti psychológie, ktorý im môže pomôcť pri lepšom hodnotení osobnosti kandidáta, avšak vzdelanie nie je podmienkou a zárukou kvalitného konzultanta. Konzultant potrebuje poznať pracovné prostredie klienta, pre ktorého obsadzuje pozíciu a rovnako je nutné sa oboznámiť s požiadavkami klienta na kandidáta. Príklad, ako možno postupovať v prípade náboru popisuje autorka nižšie, pričom čerpá z vlastných skúseností a z postupov personálnej agentúry, v ktorej momentálne pôsobí.

Samotný pohovor v personálnej agentúre môže mať niekoľko častí. Pohovor vedie konzultant formou rozhovoru, ktorý má vopred pripravenú štruktúru, pričom si konzultant dopredu naštuduje životopis uchádzača. Zameriava sa najmä na skúsenosti a znalosti, ktoré má kandidát a sú určujúce aj pre klienta (napr. znalosť cudzieho jazyka).

V prípade, že sa počas pohovoru konzultant presvedčí o kvalitách kandidáta, informuje klienta. Deje sa tak prostredníctvom písomnej správy, v ktorej konzultant v krátkosti zhrnie osobnosť kandidáta, jeho skúsenosti a samozrejme veľmi dôležitú motiváciu pre zadanú pozíciu. Konzultant k správe prikladá sa aj životopis kandidáta.

Ďalšie posúdenie schopností prichádza na strane klienta, ktorý s kandidátom zaslaným a prezentovaným personálnou agentúrou uskutoční buď jedno kolo, alebo niekoľko osobných pohovorov v závislosti od povahy práce a nárokov, ktoré sú na kandidáta kladené. Tieto pohovory organizuje personálne oddelenie spoločnosti, pričom si na pohovor prizve aj potenciálneho nadriadeného kandidáta. Ak sa rozhodne pre uzatvorenie pracovnej zmluvy so zamestnancom vybraným personálnou agentúrou, vyplatenie odmeny a ďalšie kroky sa uskutočňujú podľa podpísanej zmluvy o poskytnutí personálnych služieb. Ak kandidát neuspeje, je informovaný o rozhodnutí klienta personálnou agentúrou, prípadne sú mu poskytnuté informácie (spätná väzba), prečo v danom výberovom konaní neuspel.

Personálne agentúry si v súčasnosti tvoria internú databázu kandidátov, ktorí boli v kontakte s danou personálnou agentúrou. Osobné informácie o kandidátovi, jeho znalosti a schopnosti sú archivované väčšinou v interných elektronických archívoch agentúry. Každá zložka o kandidátovi však musí obsahovať podpísaný súhlas kandidáta s uchovávaním osobných dát personálnou agentúrou v zmysle zákona 101/2000 Sb. o ochrane osobných údajov. Informácie o kandidátovi agentúra využije v prípade, že v

budúcnosti bude obsadzovať obdobnú pozíciu, kedy je od kandidáta vyžadovaná podobná kvalifikácia. V súčasnosti pracovným agentúram vytvárajú interné databázy kandidátov konkurenčnú výhodu, nakoľko sa jednotlivé databázy medzi agentúrami výrazne odlišujú nielen počtom ale aj kvalitou kandidátov.

3.2 Executive Search

Je zaužívaným výrazom pre priame vyhľadávanie a oslovanie kandidátov, pričom sa v dnešnej dobe udomácnil výraz “headhunting”, ktorý v doslovnom preklade z angličtiny znamená „lovenie hláv“. Pojem súvisí s náborom pracovných síl pre klienta.

Oslovení sú priamo odborníci s konkrétnymi skúsenosťami a znalosťami, ktoré sú ako bolo uvedené v predošlej podkapitole súvisiacej s náborom zadané priamo klientom. Priamy spôsob oslovovania kandidátov sa využíva na pozíciách, kde je vyžadovaná vysoká odbornosť, dlhoročné skúsenosti a znalosť prostredia daného trhu. Rovnako je proces vyhľadávania založený na uzatvorení zmluvy medzi klientom a personálnou agentúrou. Odmeny pri úspešnom obsadení pozície agentúrou sú tu však vyššie ako pri náboře zamestnancov uvedenom v podkapitole 4.1, nakoľko je očakávaná práca niekoľkých zamestnancov agentúry. Klient kladie dôraz na rýchlosť pri vyhľadávaní.

Technika priameho oslovovania kandidátov je v súčasnej dobe využívaná najmä v kruhoch IT segmentu, stredného a vyššieho manažmentu. Executive search poskytuje možnosti vyjednávania oslovených kandidátov s potenciálnym zamestnávateľom o pozícii a možnostiach kariérneho rastu kandidáta. Rovnako môže byť headhunting príležitosťou pre zmenu kandidáta. Samozrejmosťou je absolútna diskretnosť, ktorá je poskytnutá priamo oslovenému kandidátovi. Častým výsledkom headhuntingu pre kandidáta je platové prílepšenie oproti súčasnému zamestnaniu (skúsenosti autorky najmä v oblasti IT). Kandidát sa buď úspešne zúčastní pohovoru so zadávateľom pozície (klientom), alebo kandidát pristupuje k vyjednávaniu so svojím súčasným zamestnávateľom o zvýšení mzdy, povýšení alebo iných benefitoch. Kandidát pritom môže využiť akúsi formu nátlaku na súčasného zamestnávateľa, nakoľko mu môže pohroziť odchodom.

Headhunting je zložitý proces náboru a oslovovania zamestnancov a vyžaduje si skúseného headhuntera - pracovníka agentúry, konzultanta, ktorý uskutočňuje vyhľadávanie a komunikáciu s kandidátom. V dobe internetu sa naskytuje väčšia možnosť získania informácií o kandidátovi, jeho pozícii a skúsenostiach, pričom s kandidátom ani nemusí headhunter hovoriť. Možnosť zabezpečujú najmä rozširujúce sa sociálne siete, kde ľudia zdieľajú stále viac informácií (Facebook, Twitter...). Rovnako sa vytvorili tzv. profesionálne siete, ktoré združujú odborníkov z celého sveta. Jednou z najviac využívaných sietí je LinkedIn, ktorý v súčasnosti obsahuje informácie o viac ako 200 miliónoch profesionálov z rôznych odvetví z celého sveta.

Každý užívateľ si vytvorí profil, kde uvedie informácie o pozíciách, ktoré v minulosti zastával a aktuálne zastáva, pričom uverejní aj názov spoločností a segment trhu, v ktorých pôsobil. LinkedIn ponúka pre headhunterov jednoduchú formu filtra uchádzačov, ktorých je možno vyhľadávať na základe rôznych kritérií (napr. lokalita, dosiahnuté vzdelanie, pozícia, atď.). Sociálna sieť LinkedIn zatiaľ funguje bezplatne, avšak vzhľadom na fakt, že čoraz viac headhunterov túto sieť využíva, naskytla sa možnosť pre priplatenie si za rozšírené možnosti vyhľadávania. V závislosti od zakúpeného balíčku služieb sa užívateľovi odomknú nové možnosti využitia a filtrovania kandidátov. Jednotlivých kandidátov je možné osloviť priamo prostredníctvom správy, kde možno uviesť popis pozície, ktorú headhunter obsadzuje. Aby bola zaručená istá forma ochrany údajov, je nutné, aby oslovený kandidát najskôr potvrdil, že si headhuntera chce pridať do svojej profesnej siete. Popis a postup služby executive search vychádza zo skúseností autorky, pričom postup bol konzultovaný so zástupcami viacerých personálnych agentúr.

V prípade, že headhunter nemá možnosť dohľadať odborníkov prostredníctvom sociálnych sietí a od klienta nedostane konkrétne mená kandidátov, ktoré má osloviť, čo je rovnako trendom, zahajuje ďalšiu možnosť executive search popísanú nižšie. Z pohľadu etiky sa však tento postup priameho oslovovania môže javiť kontroverzný.

Klientom býva uvedený preferovaný segment trhu, v ktorom by mal mať úspešný kandidát skúsenosti, pričom je nutné mať predstavu o približnej organizačnej štruktúre spoločnosti, alebo aspoň obecné informácie, ako štruktúra v danom segmente vyzerá. Headhuter si najskôr vytvorí zoznam spoločností pôsobiacich v danom segmente v geografickej lokalite klienta. Následne, najmä prostredníctvom

internetových stránok daných spoločností, získa telefónne kontakty na firmy. Tejto fáze sa hovorí aj research - prieskum trhu. Nie vždy musí research robiť osoba headhuntera. V agentúre môže byť zamestnanec zodpovedný len za research podporu headhunterov.

Následne existujú dve varianty ďalšieho postupu. Pri niektorých typoch hľadaných pozícií môže byť uvedené meno a kontakt na osobu priamo na webových stránkach. Táto varianta je jednoduchšia, nakoľko headhunter môže osloviť konkrétnu osobu s pracovnou ponukou, ktorá je zadaná klientom. V prípade záujmu osloveného kandidáta sa dohodnú na zaslaní životopisu kandidáta. Následne konzultant posúdi, či oslovený kandidát splňuje konkrétne požiadavky klienta. Ak sú podmienky splnené, dohodne sa s kandidátom osobný pohovor a ďalší postup je ako v prípade náboru na trvalý pracovný pomer uvedený v podkapitole 4.1.

Druhá varianta je komplikovanejšia. Nastáva v prípade, že na webových stránkach sú uvedené kontakty napríklad len na recepciu spoločnosti. Headhunter postupuje zoznamom vytvorených spoločností, pričom sa snaží nájsť osobu so správnymi schopnosťami a znalosťami, ktoré boli zadané klientom, využívaním rôznych zámienok pre kontakt. Vzhľadom na rozmach techniky priameho oslovovania sa začali spoločnosti brániť proti útokom headhunterov najmä školením personálu, ktorý môže aj nevedome vypustiť určité interné informácie (napr. informácie a kontakty na zamestnancov, ktorí zastávajú určité pozície). Recepčné a asistentky spoločností často podstupujú školenia, kde sú oboznámené s technikami headhunterov a rovnako sú informované, ako tieto techniky odhaliť a nedopustiť únik interných informácií. Avšak napriek školeniam sa headhunteri dokážu dostať aj cez tieto bariéry. Využívajú rôzne zámienky, predstavujú sa pod rôznymi menami, len aby sa spojili s osobou, ktorá by mohla mať schopnosti požadované klientom. Príklad jednej zo zámienok uvádza autorka nižšie.

V prípade, že headhunter dostane od klienta zadanie osloviť a získať skúseného obchodníka v oblasti elektrotechniky, lokalita Praha, vytvorí si najskôr zoznam spoločností, ktorý sa elektrotechnikou zaoberajú a pôsobia v Prahe alebo v blízkom okolí. Headhunter kontaktuje jednu zo spoločností cez recepciu, pričom použije nepravé meno a samozrejme neprezradí, že volá z personálnej agentúry. Zámienkou v tomto prípade môže byť, že potrebuje hovoriť s obchodníkom, nakoľko je potenciálnym klientom. Headhunter predstiera záujem o nákup produktov danej spoločnosti. Následne

dostáva priamy kontakt na obchodníka, pričom ho môže priamo osloviť s pracovnou ponukou a dohodnúť sa s obchodníkom, potenciálnym kandidátom, na ďalšom postupe.

Uvedený príklad je jedným s jednoduchších spôsobov. Headhunting si totižto vyžaduje schopnosť rýchlej reakcie od headhuntera. Sú preto kladené vysoké nároky práve na osobnosť headhuntera a táto práca nie je vhodná pre každého človeka, ktorý pôsobí v oblasti náboru a vyhľadávania zamestnancov. Akékoľvek zaváhanie a nie príliš presvedčujúci tón headhuntera, môže osobu na druhej strane (recepčnú, asistentku...) priviesť k pochybnostiam o hodnovernosti zámienky. Je nutné si teda prichystať dopredu zámienku telefonického hovoru a prípadné alternatívy reakcií. Niektoré postupy executive search je možné sa pribúdajúcimi skúsenosťami a tréningom naučiť.

Existujú však aj spoločnosti, ktorý tento spôsob získavania ľudských zdrojov pri svojom náboe nechcú používať. Uprednostňujú radšej klasický nábor prostredníctvom inzerátov, kde sa prejaví aj motivácia uchádzača pracovať pre konkrétnu spoločnosť, ktorá pozíciu vypísala.

3.3 Assessment centrá (AC) a Development centrá (DC)

Pod cudzími názvami sa skrývajú pojmy pre metódy výberu nových zamestnancov a rozvojové programy súčasných zamestnancov. V súčasnosti sa používajú anglické označenia a neprekladajú sa do češtiny. Obe metódy majú niektoré postupy spoločné a môžu byť poskytované ako služba personálnej agentúry. Odlišujú sa príležitosťou, pri ktorej sa k jednotlivým metódam pristupuje. Zatiaľ čo assessment centra spadajú do náborovej časti a metódy výberu zamestnancov určujúce aktuálne schopnosti kandidáta, development centrum je metódou, ktorá určuje ďalšie smerovanie zamestnancov, ktorí už v rámci spoločnosti istú pozíciu zastávajú. Armstrong vo svojej knihe popisuje odlišnosti: *“Na rozdiel od assessment centier, ktoré skúmajú skôr súčasnú schopnosť manažérov, sú však development centrá zamerané dopredu, na schopnosť potrebnú v budúcnosti.”*³

Assessment centra môžu prebiehať ako jedna časť prijímacieho pohovoru alebo môže tvoriť samostatné kolo pohovorov. Metóda sa využíva najmä v prípade obsadzovanej pozície, kde sú kladené vysoké nároky na komunikačné schopnosti,

³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 71. ISBN 978-80-247-1407-3

efektivitu a rýchlosť rozhodovania, prípadne si pozícia vyžaduje znalosť niektorých postupov. Typickým znakom metódy je prítomnosť viacerých pozorovateľov, hodnotiteľov pohovoru, ktorí posudzujú schopnosť kandidáta reagovať na konkrétne situácie. Títo pozorovatelia musia byť preškolení a mať skúsenosti v danom obore. Väčšinou je tým pozorovateľov tvorený zástupcami personálneho útvaru, manažéri z daného oddelenia, pre ktoré je pozícia obsadzovaná a zástupcovia personálnej agentúry. Rovnako sa na tomto kole prijímacieho pohovoru zúčastňujú viacerí uchádzači o pracovnú pozíciu, pričom je účastníkom zadaná príkladová situácia, ktorú budú musieť v prípade úspechu pri pohovoroch na danej pracovnej pozícii pravidelne riešiť. Vďaka účasti viacerých kandidátov sa naskytuje možnosť porovnávania reakcií jednotlivých uchádzačov. Každí z hodnotiteľov si pritom všíma kvalít, ktoré sú preňho na danú pozíciu dôležité, čím sa zabezpečí objektivnosť. „*AC poskytujú zamestnávateľom príležitosť pre posúdenie uchádzačov v súlade s firemnou kultúrou, zamestnancom potom poskytujú vcítiť sa do organizácie a jej hodnôt.*“⁴

Súčasťou assessment centra môžu byť aj rôzne testy, ktoré skúmajú osobnosť uchádzača z hľadiska jeho osobnosti. Rovnako môžu byť súčasťou aj testy inteligencie alebo testy manuálnych zručností, prípadne testy jazykových schopností. Rozsah testov je určovaný v závislosti od nárokov, ktoré sú kladené na kandidáta, ktorý by mal úspešne zvládať obsadzovanú pozíciu.

Ako autorka uviedla, development centrá prehlbujú schopnosti aktuálnych zamestnancov danej spoločnosti. Rovnako ako pri assessment centrách, aj pri development centrách je prítomných viacero zástupcov spoločnosti, ktorí zastávajú pozíciu hodnotiteľov a predstavitelia personálnej agentúry. Môžu byť prizvaní aj externí odborníci z oblasti psychológie.

Pri development centrách je prítomných niekoľko zamestnancov, ktorí zastupujú buď určité oddelenie spoločnosti, alebo sú v organizačnej štruktúre na rovnocennej pozícii. Skúma výhľadové možnosti jednotlivých účastníkov centra v rámci pôsobenia v spoločnosti, kam sa v budúcnosti môžu posunúť, prípadne hlbšie rozvíja ich terajšie schopnosti (napr. manažérske schopnosti). Súčasťou je nevyhnutne aj prípadová situácia a jej riešenie účastníkom, pričom prizvaní pozorovatelia hodnotia spôsob, akým sa účastník so situáciou vyrovnal. Pozorujú sa situácie, ku ktorým dochádza na dennej

⁴ PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. s. 40. ISBN 978-80-247-3960-1

báze pri výkone zamestnania účastníkov. Rozoberajú riešenie situácie nielen z hľadiska efektivity, ale prihliadajú aj na etický kódex a procesy spoločnosti.

Development centrá slúžia personálnemu útvaru aj ako podklad pre určovanie ďalšieho kariérneho smerovania zamestnanca v rámci spoločnosti, pomáha korigovať kariérne mapy konkrétnych zamestnancov. Poukazuje rovnako na slabé stránky v schopnostiach alebo znalostiach zamestnanca. Pokiaľ tento nedostatok je odstrániteľný, personálny útvar môže zabezpečiť dôkladné preškolenie zamestnanca.

Medzi tieto dve služby (AC a DC), ktoré v súčasnosti agentúry zahrňujú do poskytovaných služieb určite možno priradiť aj psychodiagnostiku, ktorá môže byť súčasťou assessment a development centier. Využíva sa pri náboe, ale aj rozvojových programov v rámci organizačnej štruktúry. Klient stanoví požiadavky, ktoré chce na zamestnancoch identifikovať. Psychodiagnostiku by mal vykonávať skúsený odborník (psychológ), nakoľko si tento druh testov vyžaduje hlboké znalosti. Zhotovujú sa testy, ktoré sú vytvorené pre špecifickú organizáciu a na základe požiadaviek klienta, pričom je súčasťou aj osobný pohovor pre hlbšie poznanie osobnosti.

Súčasťou psychodiagnostických testov je aj určenie silných a slabých stránok zamestnanca (uchádzača o zamestnanie), ktoré vyplývajú z premyslene kladených otázok. Tieto odpovede môžu poskytnúť hlbší pohľad na osobnosť a vytvoriť tak zamestnávateľovi obraz o ďalšom možnom smerovaní zamestnanca, nakoľko niektoré skutočnosti sa nemusia objaviť počas riešenia konkrétnych situácií počas AC alebo DC.

3.4 Outsourcing a Temporary help

Oba pojmy súvisia s činnosťou agentúry práce a agentúrneho zamestnávania, ktoré špecifikuje a presne definuje Zákon 435/2004 Sb.

Outsourcing - služba poskytovaná agentúrou práce alebo personálnou agentúrou. Agentúra poskytuje externé služby klientom (napr. mzdové účtovníctvo) alebo dočasne sprostredkováva zamestnanie agentúrnym zamestnancom u klienta.

Temporary help - (z angl. temporary - dočasný, help - pomoc), dočasná výpomoc, ktorú klient potrebuje napríklad v prípade sezónnych prác alebo jednorázových akcií.

Pojem personálna agentúra je zamieňaný verejnosťou za pojem agentúra práce. Ide však o pojmy popisujúce odlišné činnosti súvisiace so zamestnávaním. Nakoľko služby personálnych agentúr sa pod vplyvom trhu rozširovali, mnoho personálnych agentúr v ČR pôsobí zároveň ako agentúra práce, ktorá sprostredkováva zamestnanie svojím zamestnancom - agentúrne zamestnávanie. V súčasnosti na trhu práce po celom území ČR pôsobí 1 429 agentúr práce (údaj Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny ČR ku dňu 24.2.2013), ktoré sprostredkovávajú zamestnanie osôb a poradenské a informačné činnosti podľa § 14.

„Agentúra práce uzavrie pracovný pomer s kandidátom, kandidát je zamestnancom agentúry práce a prácu vykonáva u konkrétnej firmy alebo firiem, ale z hľadiska pracovného práva je zamestnancom agentúry práce a firma, v ktorej tento pracovník pracuje, dostáva od agentúry práce faktúry za odvedenú prácu svojho zamestnanca alebo zamestnancov.“⁵

Agentúry práce sa začali vo veľkom využívať v povojnovom období, kedy sa formuluje názor využívania vlastných zamestnancov podniku len na postupy a procesy, ktoré priamo naväzujú na predmet podnikania spoločnosti a priamo pomáhajú k dosahovaniu strategických cieľov a ziskov organizácie. Vzniká priestor a dopyt po službách externých poskytovateľov, ktorí nie sú zmluvnými zamestnancami spoločnosti. Vzniká pojem outsourcing (využívanie externých zmluvných dodávateľov), ktorý poskytuje šetrenie času a nákladov pre firmy. Formujú sa teda špecializované spoločnosti, ktoré sa zaoberajú ľudskými zdrojmi a poskytovaním týchto zdrojov. Interný personálny útvar sa teda môže sústrediť na interné procesy spoločnosti, plánovanie zdrojov a niektoré povinnosti prenechávajú na dodávateľov (napr. nábor zamestnancov, mzdové účtovníctvo apod.).

Existuje hneď niekoľko dôvodov pre využitie outsourcingu v oblasti ľudských zdrojov:

„Úspora nákladov - náklady personálnej práce sa znížia, pretože služby sú lacnejšie a možno obmedziť personálny útvar.“

***Koncentrácia úsilia personalistov** - pracovníci personálneho útvaru nie sú odvádzaní od svojich kľúčových úloh, ktoré pridávajú hodnotu organizácii.*

⁵ Aditus. Agentury práce a personální agentury. [online]. [cit. 2013-1-4]. Dostupné z: <http://www.poradna-prace.cz/rada/agentura-prace-personalni-agentura.php>

Získanie odbornejších služieb - možno nakúpiť know-how a skúsenosti, ktoré nie sú k dispozícii v organizácii. “⁶

Vzhľadom na rozmach pracovných agentúr na trhu práce bolo nevyhnutné, aby sa legislatívnou úpravou ich pôsobenia začali zaoberať aj zákonodárci. Na začiatku 90. rokov 20. storočia sa prideľovanie a umiestňovanie zamestnancov dialo na základe § 38 odst. 4 Zákonníku práce. Paragraf § 38 však hovoril o vysielaní zamestnancov na služobné cesty a agentúry práce na základe tohto paragrafu prideľovali svojich zamestnancov do firiem. Išlo však o sprostredkovávanie zamestnania zamestnancom. Ako reakcia na neprehľadnosť agentúrneho zamestnávania v máji 2004 preto vzniká Zákon o zamestnanosti. Pojem sprostredkovania zamestnania upravuje Zákon o zamestnanosti §14 č. 435/2004 Sb., ktorý zároveň definuje osoby, ktoré do tohoto vzťahu vstupujú:

„1) Zprostředkováním zaměstnání se rozumí

a) vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,

b) zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen "uživatel"),

c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

(2) Za zprostředkování zaměstnání podle odstavce 1 písm. b) se rovněž považuje, je-li cizinec vyslán svým zahraničním zaměstnavatelem k výkonu práce na území České republiky na základě smlouvy s českou právnickou nebo fyzickou osobou a obsahem této smlouvy je pronájem pracovní síly.

(3) Zaměstnání zprostředkovávají za podmínek stanovených tímto zákonem

a) krajské pobočky Úřadu práce,

b) právnické nebo fyzické osoby, pokud mají povolení k příslušné formě zprostředkování zaměstnání (dále jen "agentury práce").

(4) Právo fyzických nebo právnických osob usazených za účelem zprostředkování zaměstnání v jiném členském státě Evropské unie v souladu s jeho právními předpisy poskytovat na území České republiky služby v oblasti zprostředkování zaměstnání dočasně a ojedinele tím není dotčeno; tyto osoby jsou však

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 71. ISBN 978-80-247-1407-3

povinný nejpozději v den zahájení této činnosti na území České republiky písemně oznámit Úřadu práce údaje uvedené v § 61 odst. 1 nebo 3 a dobu, po kterou bude tato činnost vykonávána.

(5) Krajské pobočky Úřadu práce mohou provádět pouze zprostředkovatelskou činnost uvedenou v odstavci 1 písm. a) a c). Agentury práce mohou provádět i zprostředkovatelskou činnost uvedenou v odstavci 1 písm. b).

(6) Krajské pobočky Úřadu práce a agentury práce spolupracují při zprostředkovatelské činnosti podle odstavce 1 písm. a) a c) při řešení situace na trhu práce. Agentury práce mohou zprostředkovatelskou činnost podle odstavce 1 písm. a) a c) vykonávat i na základě dohody s Úřadem práce (§ 119a).“⁷

Zákon rovnako definuje podmienky, ktoré musí právnická alebo fyzická osoba splniť, aby jej povolenie pre sprostredkovanie zamestnania, ktoré vydáva generálne riaditeľstvo Úřadu práce na sprostredkovateľskou činnosť, bolo vydané. Fyzická alebo právnická osoba v prvom rade musí podať žiadosť o povolenie sprostredkovania zamestnania na území Českej republiky, v zahraničí alebo povolenie k zamestnávaniu cudzincov na území Českej republiky.

Podmienky vydania povolenia fyzickej osobe:

- pre fyzické osoby je to dosiahnutie veku nad 18 rokov, spôsobilosť k právnym úkonom, odborná spôsobilosť a bydlisko na území Českej republiky
- fyzické osoby platí nutnosť bezúhonnosti, pričom sa bezúhonné sa považujú osoby, ktoré neboli právomocne odsúdené pre úmyselný trestný čin alebo trestný čin proti majetku
- uvedenie miesta a predmetu podnikania osoby
- súhlasné stanovisko Ministerstva vnútra, ktoré je vydané na základe žiadosti Úřadu práce
- pre vydanie povolenia musí fyzická osoba uviesť formu sprostredkovania a druh práce, pre ktoré povolenie žiada
- adresu všetkých pracovísk právnickej osoby, ktoré budú sprostredkovanie zabezpečovať

⁷ ČESKO. Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: Sbírka zákonů České republiky. 2004. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z: portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/z_435_2004

- doklad o odbornej spôsobilosti

Podmienky vydania povolenia právnickej osobe:

- pre právnické osoby platí nutnosť bezúhonnosti, pričom sa bezúhonné sa považujú osoby, ktoré neboli právoplatne odsúdené pre úmyselný trestný čin alebo trestný čin proti majetku, rovnako dokladá potvrdenie o bezúhonnosti zodpovedného zástupcu právnickej osoby
- doklad o odbornej spôsobilosti, v prípade právnickej osoby sa odborná spôsobilosť viaže na osobu zodpovedného zástupcu
- súhlasné stanovisko Ministerstva vnútra, ktoré je vydané na základe žiadosti Úradu práce
- k žiadosti musí právnická osoba uviesť svoje identifikačné číslo a identifikačné údaje zodpovedného zástupcu, predmet podnikania, formu sprostredkovania a druhy práce, pre ktoré žiada povolenie
- prehlásenie zodpovedného zástupcu, že súhlasí s funkciou
- adresu všetkých pracovísk právnickej osoby, ktoré budú sprostredkovanie zabezpečovať

Po splnení vyššie uvedených podmienok je fyzickej alebo právnickej osobe vydané povolenie na sprostredkovanie práce na formy a druhy práce, ktoré fyzická alebo právnická osoba uviedla v žiadosti. Vznikajú však viaceré povinnosti vyplývajúce rovnako zo zákona č. 435/2004 Sb. Medzi tieto povinnosti patrí vedenie evidencie počtu pracovných miest, evidenciu nimi umiestňovaných fyzických osôb, evidenciu fyzických osôb, ktorí sú agentúrnymi zamestnancami a poistenie pre prípad úpadku.

Poistenie pre prípad úpadku agentúry pôsobiacej v ČR je jednou z podmienok, o ktorých sa do budúcnosti uvažuje. V prípade úpadku agentúry, ktorá poskytuje zamestnancov klientom (užívateľom), vzniká dočasne pridelenému zamestnancovi nárok na nevyplatenú mzdu. Výška odškodného zamestnanca je najmenej do výšky trojnásobku jeho priemernej mzdy Táto mzda je vyplácaná zo zjednaného poisteného krytia.

Poistenie zjednáva agentúra u poisťovne, ktorá má oprávnenie k poisteniu proti úpadku personálnej agentúry. Medzi poisťovne, ktoré tento produkt na českom trhu ponúkajú patrí Česká pojišťovna, SLAVIA a poisťovňa UNIQA. Minimálne poistné plnenie je vypočítané z trojnásobku priemernej mesačnej mzdy všetkých dočasne

pridelených zamestnancov agentúry, ktorá poskytuje sprostredkovanie zamestnania na základe § 14 odst. 1 písm. b).

Outsourcing a temporary help je služba využívaná spoločnosťami, ktoré pracujú nárazovo v určitých obdobiach v roku (sezónne práce) alebo sa rozhodli zamestnávať len ľudí, ktorý priamo súvisia s predmetom podnikania spoločnosti. Poskytuje pre klienta šetrenie nákladov, nakoľko si udržiava počas roka len malý počet zamestnancov, ktorí tvoria jadro spoločnosti, prípadne sú držiteľmi know-how firmy. V prípade zvýšenia zákaziek klienta, osloví spoločnosť agentúru práce, ktorá mu poskytne podľa zadáných požiadaviek kvalifikovaných zamestnancov. Môže sa jednať o niekoľko zamestnancov súčasne. Agentúry zaoberajúce sa zamestnávaním a umiestňovaním zamestnancov a študentov si vedú internú databázu, ktorá im umožňuje získať v relatívne krátkom čase dostatok zamestnancov požadovaných kvalít.

Ďalšou z výhod outsourcingu je, že spoločnosť nemá pracovnú zmluvu s prideleným agentúrnym zamestnancom, je len užívateľom zamestnanca. Zodpovednosť za dočasne umiestneného zamestnanca preberá agentúra práce. Zamestnancovi rovnako vypláca mzdu za odvedenú prácu u klienta a agentúra odvádza odvody. V prípade dokončenia práce medzi agentúrnym zamestnancom a klientom - užívateľom, preberá zamestnanca naspäť agentúra, ktorá mu zamestnanie sprostredkovala.

V súčasnej dobe je pomerne často využívaná služba outsourcovaného mzdového účtovníctva. Klient predáva agendu ohľadom mzdy personálnej agentúre, ktorá zamestnáva odborníkov na mzdové účtovníctvo. Rovnako agentúra uchováva informácie o mzdách zamestnancoch klienta. Za tieto služby je mesačne klientovi vystavovaná faktúra. Poverený pracovník personálnej agentúry zastupuje klienta v jednaniach s kompetentnými úradmi štátnej správy.

Relatívnou novinkou na trhu práce v Českej republike je určité zamestnanie dočasne prideleného pracovníka klientovi. Najmä väčšie spoločnosti pri nábore mladých, málo skúsených kandidátov siahajú po možnosti "try&hire". Význam tohto výrazu v preklade znamená "vyskúšaj a zamestnaj". Agentúra zamestnáva kandidátov, ktorí prešli výberovým konaním u klienta na dobu určitú ako agentúrnych zamestnancov. To znamená, že preberá zodpovednosť za zamestnancov a vedie ich mzdovú agendu ako v prípade outsourcingu, s tým rozdielom, že po vypršaní zmluvy

medzi zamestnancom a agentúrou sa môže zamestnávateľ rozhodnúť, či so zamestnancom uzatvorí zmluvu priamo, alebo s výkonom zamestnanca nebol spokojný a zmluvu s ním neuzavrie. Tento spôsob zamestnávania je veľmi výhodný pre zamestnávateľa, nakoľko si počas trvania zmluvy môže vyskúšať schopnosti zamestnanca prideleného agentúrou. Samozrejme aj počas trvania zmluvy medzi agentúrou a zamestnancom je klientovi fakturovaná čiastka, ktorá zodpovedá nákladom za poskytnutie dočasne prideleného zamestnanca.

V prípade krízy, či už globálnej ekonomickej alebo straty zakázok konkrétnej firmy, môže byť outsourcing zaujímavým riešením, nakoľko si udržiava potrebné know-how spoločnosti a v prípade krachu spoločnosti preberá za odškodnenie zamestnancov zodpovednosť agentúra.

3.5 Outplacement

Služby v oblasti outplacementu využívajú najmä spoločnosti, ktoré sa pod vplyvom ekonomickej krízy, alebo iných negatívnych faktorov dostali do finančných problémov. Väčšinou sú firmy nútené pristúpiť na prepúšťanie zamestnancov z dôvodu nadbytočnosti. Aby zamestnávateľ, ktorý prepúšťa zamestnancov a chce konať zodpovedne zmiernil následky, kontaktuje aj za cenu ďalších investícií personálnu agentúru, ktorá služby outplacementu poskytuje. Klient zároveň s personálnou agentúrou konzultuje, ktorých zamestnancov si ponechať, aby bolo zachované fungovanie spoločnosti. Zmluvne sa personálna agentúra a klient (spoločnosť, ktorá si najíma služby) dohodnú na presných podmienkach, ktoré budú počas výkonu samotnej služby plnené.

V tejto oblasti poskytujú agentúry širokú škálu pomoci pre zamestnancov, ktorých klient plánuje prepustiť. Piliérom je psychická podpora pre zamestnancov prostredníctvom personálnej agentúry a jej školených odborníkov, vďaka ktorej si dokáže prepúšťaný zamestnanec vytvoriť nádej k ďalšiemu kariérnemu uplatneniu u iného zamestnávateľa. Ďalšou fázou, v ktorej agentúry pomáhajú je orientácia zamestnancov na pracovnom trhu. Oboznamujú zamestnancov s aktuálnymi podmienkami za ktorých sú kandidáti aktuálne prijímaní do pracovných pomerov. Často môže personálna agentúra radiť v oblasti outplacementu zamestnancom, ktorí

pre klienta pracovali dlhé roky a stratili kontakt s pracovným trhom, nakoľko nemali potrebu hľadať nové zamestnanie.

Medzi najčastejšie služby v rámci outplacementu patrí rozbor skúseností zamestnanca a identifikácia možností ďalšieho uplatnenia. Agentúra a jej konzultanti samozrejme pomáhajú vytvárať správnym spôsobom životopis a konzultujú ďalšie možnosti rozvoja zamestnanca. Navrhujú rôzne druhy školení a kurzov. Môžu to byť napríklad kurzy cudzích jazykov alebo školenie na počítačové programy, ktoré sa aktuálne využívajú.

Konzultáciu životopisu rozvíja ďalšia aktivita, ktorú môže personálna agentúra praktizovať v rámci služby outplacementu a to je nácvik prijímacieho pohovoru. Konzultant kladie bežné otázky, ktoré sú súčasťou prijímacích pohovorov, pričom skúma reakcie zamestnanca a upozorňuje ho na chyby, ktoré robí. Takéto chyby môžu ohroziť úspešnosť kandidáta pri prijímacích pohovoroch na pracovnú pozíciu.

3.6 Ďalšie služby poskytované personálnymi agentúrami

HR poradenstvo a personálny audit zahŕňa niekoľko možností, ako môže agentúra pomôcť klientovi, napríklad v oblasti HR procesov. Agentúra urobí analýzu súčasného stavu, na základe ktorej vypracuje možnosti riešenia. Táto služba sa využíva najmä v spoločnostiach, ktoré majú zaužívané prílišné byrokratické úkony a chcú efektívnejšie nakladať s pracovným časom svojich zamestnancov.

Príležitosťou kedy využiť uvedené služby agentúrou je aj fúzia viacerých spoločností, reštrukturalizácia a pri zavádzaní nových cieľov a stratégie spoločnosti. Personálne agentúry sú oboznámené s aktuálnymi metódami riadenia ľudských zdrojov a ponúkajú pohľad nestranného pozorovateľa. Pomáhajú tým efektívnejšie riešiť prípadné zmeny a problémy ako napríklad zamestnanci interného personálneho útvaru, ktorí sú často profesionálne deformovaní a neprijímajú zmeny v oblasti procesov.

Pôsobenie konzultantov agentúry priamo u klienta (on-site, inhouse) je menej využívaná služba, ktorá však rovnako šetrí náklady klienta. Konzultant personálnej agentúry vystupuje ako dočasne pridelený zamestnanec spoločnosti, pričom má však na starosti nábor zamestnancov len pre klienta. Aktívne sa zúčastňuje na náborových projektoch klienta, avšak zmluvne je konzultant zamestnancom personálnej

agentúry. Táto služba poskytuje klientovi v prípade nutnosti pribrať do spoločnosti väčšie množstvo zamestnancov a možnosť využiť služby skúseného špecialistu v oblasti náboru. Zamestnanci agentúry majú na starosti inzerciu, selekciu kvalitných prijatých životopisov, vedenie pohovorov, testovanie kandidátov apod. V prípade dočasnej absencie HR manažéra interného personálneho útvaru klienta, dokáže agentúra dočasne prideliť kvalitného zamestnanca, ktorý na dobu určitú poskytne svoje odborné skúsenosti a znalosti klientovi.

Inzercia pozícií pre klientov je zaujímavým riešením, ktoré napomáha firmám k zvýšeniu reakcií kandidátov na ich voľné pracovné pozície. V súčasnosti sú agentúry schopné poskytnúť niekoľko variant riešení, na základe požiadaviek klienta. Ide najmä o poskytovanie možnosti inzerovať pozíciu klienta na webových stránkach personálnej agentúry, pričom klient využíva predpoklad, že agentúrne stránky majú vyššiu návštevnosť uchádzačmi o pracovné pozície. Reakcie kandidátov sú priamo zasielané klientovi emailom z inzertného portálu. Služba môže byť rozšírená o selekciu životopisov uchádzačov konzultantmi agentúry na základe požiadaviek na kandidáta, ktoré sú zadane klientom. Takto pretriedené životopisy sú znova zasielané zástupcom klienta, ktorí sú zodpovední za nábor zamestnancov.

4 ASOCIÁCIA POSKYTOVATEĽOV PERSONÁLNYCH SLUŽIEB

Asociácia (APPS) vzniká v roku 2002 ako reakcia na stále sa zvyšujúce nelegálne praktiky v oblasti agentúrneho zamestnávania. Ako autorka uvádza v bakalárskej práci, personálne agentúry a agentúrne zamestnávanie sa začalo rozvíjať približne od roku 1990. Legislatíva sa však agentúrnym zamestnávaním (outsourcingom) začína zaoberať až v roku 2004, kedy vstupuje do platnosti Zákon o zamestnanosti 435/2004 Sb. Nekalé praktiky istých agentúr vzbudzovali u širokej verejnosti obavy a úrady práce vnímali agentúry práce ako konkurenciu. Vnímanie personálnych agentúr a zároveň agentúr práce spoločnosťou sa v roku 2002 prostredníctvom vytvorenia APPS snažili upraviť štyria zakladajúci členovia asociácie: Manpower, Start (dnes Randstad), Adecco a Index Plus (dnes Index Nosluš).

Do APPS postupne pristúpili ďalšie personálne agentúry a spoločnosti poskytujúce personálne služby, pričom sa spoločne snažili o zlepšenie podmienok agentúrnych zamestnancov na trhu práce. Rovnako mala asociácia možnosť pripomienkovať vznikajúce zákony, čím bolo zabezpečené sprehľadnenie agentúrneho zamestnávania.

Členovia asociácie si v tej dobe vytýčili úlohu dbať na dodržiavanie kvality služieb a legislatívy v oblasti outsourcingu. Asociácia si vytvorila etický kódex, ktorého hlavné myšlienky sú v rešpektovaní práv a záujmov jednotlivcov a podnikajúcich subjektov. Ďalej je kódex zameraný najmä na oblasť práva na slobodnú voľbu zamestnania a prípravu na jeho vykonávanie, práva na spravodlivú odmenu za prevedenú prácu, uspokojivé pracovné podmienky a rovné zaobchádzanie so všetkými zamestnancami. V oblasti podnikajúcich subjektov zasahuje kódex najmä do práva na slobodné podnikanie a inú hospodársku činnosť. Výrazne sa zasadzuje proti akejkoľvek diskriminácii na českom pracovnom trhu.

Každoročne kontroluje plnenie podmienok členov, ktoré sú zakotvené v Etickom kódexe prostredníctvom rôznych auditov. Členstvo agentúry v APPS sa stáva pre potenciálnych klientov agentúry zárukou dodržiavania zákonníku práce. Asociácia poskytovateľov personálnych služieb v ČR je riadnym členom medzinárodnej konfederácie poskytovateľov personálnych služieb a Eurociett.

PRAKTICKÁ ČASŤ

5 VÝZKUM VÝZNAMU PERSONÁLNYCH AGENTÚR V ČR

Praktická časť je orientovaná na využitie služieb personálnych agentúr v oblasti náboru u zamestnávateľov pôsobiacich v bankovníctve a finančníctve na území ČR. Zameriava sa na oblasť náboru zamestnancov pre zamestnávateľov vo vybraných obdobiach. Autorka prostredníctvom rozhovoru s predstaviteľmi personálnych oddelení najväčších českých bánk a finančných inštitúcií mapuje situáciu v oblasti využívania personálnych agentúr internými personálnymi útvarmi pre oblasť náboru nových zamestnancov. Rovnako skúma na základe akých kritérií spoločnosti vyberajú personálne služby pre spoluprácu.

Výskum si kladie niekoľko otázok. V prvom rade sa zameriava na zmeny, ktoré vznikli v skúmanom období. Či dochádzalo k zmenám v oblasti využívania služieb personálnych agentúr, prípadne do akej miery museli prestať personálne oddelenia tieto služby využívať.

Ďalšou otázkou, na ktorú sa autorka zameriavala boli procesné zmeny v rámci organizácie a rovnako personálneho oddelenia. Zameriava sa na prípadné zmeny, ktoré nastali v štruktúre personálneho oddelenia.

Praktická časť sa rovnako zameriava na osobný názor predstaviteľov oddelenia ľudských zdrojov na ďalší význam personálnych agentúr v oblasti bankovníctva a finančníctva. Autorka sa spolieha na skúsenosti manažérov s pracovným trhom a na skúsenosti so spoluprácou s agentúrami. Autorka pred začiatkom výskumu predpokladá, že banky a finančné inštitúcie nebudú v budúcnosti musieť využívať personálne agentúry v oblasti náboru.

Poslednou otázkou sú kritéria výberu personálnych agentúr, ktoré si interné personálne oddelenia kladú. Čo je pre spoločnosti rozhodujúce, či s agentúrou zmluvu uzavrie alebo nie.

Autorka si pre výskum využívania služieb vybrala obdobie od roku 2006 do roku 2013, pričom toto obdobie rozdelila do troch fáz, na základe krachu banky v USA.

„Kríza naplno vypukla 15. septembra, kedy Lehman Brothers oznámila, že zažiadala o bankrotovú ochranu pred veriteľmi - po 158 úspešných rokoch banka o jednej hodine rannej skončila. V deň keď americký gigant zbankrotoval, zažili akciové trhy vo svete šok. Investori v tej chvíli prišli o viac než 300 miliárd dolárov. Finančná kríza, ktorá po páde Lehman Brothers nasledovala, otriasla celou svetovou ekonomikou.“⁸

Prvá fáza skúmaného obdobia je od roku 2006 do 8/2008, ktoré považuje autorka za obdobie pred ekonomickou krízou, ktorá ovplyvnila využívanie služieb personálnych agentúr po celom svete. Druhá fáza je od 9/2008 po koniec roku 2011, kedy sa naplno prejavili dopady ekonomickej krízy aj v Českej republike, rovnako sa tieto dopady prejavili v nábore zamestnancov v oblasti finančnictva a bankovníctva. Tretia fáza mapuje obdobie od roku 2012 a rok 2013, ktoré autorka považuje za pokrízové obdobie, nakoľko dochádza k stabilizácii ekonomickej situácii vo svete, ale aj v Českej republike.

Autorka si pre výskum významu personálnych agentúr v oblasti náboru vybrala práve bankovníctvo a finančnictvo v ČR, nakoľko práve tento segment trhu bol najviac postihnutý dopadmi svetovej ekonomickej krízy. Zároveň ide o segment trhu, ktorý sa vyznačoval výrazným využívaním služieb personálnych agentúr v oblasti náboru nových zamestnancov. Ako sa prispôboval tento segment popisuje autorka detailnejšie na základe rozhovorov so siedmimi predstaviteľmi personálneho útvaru siedmich bánk a finančných inštitúcií v ČR. Personálny útvar a jeho kroky v takýchto obrovských spoločnostiach, ako sú banky pôsobiace na českom trhu, sa stali súčasťou strategického riadenia spoločnosti. Z dôvodu zachovania anonymity jednotlivých spoločností a teda aj strategických krokov v oblasti náboru ľudských zdrojov, autorka nemôže menovať spoločnosti, ktoré sa stali predmetom výskumu. Ide o 5 bánk a 2 finančné inštitúcie. Spoločnosti sú súčasťou medzinárodných finančných skupín, avšak rozhovor s predstaviteľmi personálnych oddelení bol orientovaný na nábor zamestnancov v ČR.

Kvalitatívny výskum využíva formu rozhovoru s predstaviteľmi interného personálneho oddelenia. Autorka si dopredu pripravila otázky, ktoré boli každému

⁸ ČT24. Bankrot Lehman Brothers urychlil světovou finanční krizí. [online]. [cit. 2013-1-4]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/66775-bankrot-lehman-brothers-urychlil-svetovou-financi-krizi/>

zástupcovi oddelenia kladené. Personálny útvar mal možnosť dopredu si odpovede pripraviť a zistiť konkrétne údaje o využívaní agentúr v ČR.

5.1 Význam a využitie agentúr v skúmanom období

Obdobie od roku 2006 do 8/2008 sa vyznačovalo z pohľadu interného personálneho útvaru obrovským využívaním služieb personálnych agentúr v oblasti náboru nových zamestnancov, kedy skúmané inštitúcie využívali personálne agentúry na obsadenie takmer väčšiny voľných pozícií organizácie. Z priemerných dát získaných z inštitúcie vyplýva, že z 1000 nástupov nových zamestnancov na hlavný pracovný pomer jednej inštitúcie, tvorili zamestnanci prezentovaný personálnymi agentúrami približne 25%. Každá štvrtá pozícia vypísaná organizáciou bola obsadená agentúrou.

V tomto období sa personálny útvar nesústredoval na ceny, ktoré agentúra za nábor zamestnancov požaduje. Dochádza k veľkému nárastu personálnych agentúr v ČR a poskytovanie personálnych služieb sa stáva lukratívnym spôsobom podnikania. Toto obdobie pred krízou možno nazvať aj ako „zlatým vekom“ pre väčšinu agentúr.

Na začiatku krízy (9/2008) dochádza vo finančných inštitúciách k škrtaniu nákladov. Ekonomická kríza sa dotkla nie len prepúšťania nadbytočných zamestnancov, ale dochádza ku škrtaniu nákladov na externých dodávateľov služieb. Bankové inštitúcie teda nenaberali zamestnancov (vyhlásili stop-stav) a v prípade, že museli nábrať nových zamestnancov, využívali k náboru interné zdroje a vlastnú inzerciu. V tomto období však vznikali nové pracovné pozície v organizáciách vo veľmi obmedzenom množstve. Nebol priestor a ani rozpočet pre využívanie služieb personálnych agentúr. Podľa priemerných štatistík získaných zo skúmaných inštitúcií bankového a finančného sektoru boli služby personálnych agentúr pre nábor zamestnancov obmedzené na približne 3,5%.

V krízovom období dochádzalo k reštrukturalizácii celých organizácií a optimalizácii procesov v spoločnostiach. Tieto zmeny sa samozrejme dotkli aj interného personálneho útvaru. Počet zamestnancov interného personálneho útvaru sa výrazne v jednotlivých skúmaných obdobiach nelíšil, prípadne sa nelíšil v súvislosti s ekonomickou krízou, ale ako dôsledok optimalizácie procesov. Nábor prípadných

zamestnancov prebralo na zodpovednosť opäť personálne oddelenie bez pomoci agentúr. Z tohto dôvodu agentúry začínajú strácať zákazky.

Dochádza k zániku viacerých personálnych agentúr. Trh personálnych agentúr sa vyčistil od menších agentúr, ktoré krízové obdobie neustáli. V personálnych agentúrach, ktoré na trhu práce vydržali dochádza k procesným zmenám. Snažia sa kontaktovať spoločnosti, ktoré nie sú ich klientami na základe zmluvy a ponúkajú kandidátov priamo, na základe vypísaných pozícií uverejnených na stránkach spoločnosti. Konzultanti agentúr boli nútení pravidelne sledovať voľné pracovné pozície spoločností, avšak zamestnávateľia mali obmedzené možnosti pre využívanie personálnych agentúr.

Agentúry, ktoré vydržali na trhu práce v období krízy a pôsobia na trhu práce dodnes zaznamenali mierny nárast dopytu po náborových službách agentúr v roku 2012. Ide však len o mierny nárast, nakoľko sa personálne útvary naučili recruitment za roky krízy robiť bez pomoci agentúr. Začali využívať sociálne siete, vlastné webové stránky, inzertné portály, interné zdroje a doporučenie. Napriek určitému odporu k náboru oproti ostatným aktivitám interného personálneho oddelenia, zamestnancami personálneho útvaru dokážu obsadzovať pozície s veľmi vysokou úspešnosťou.

Za rok 2012 percentuálne tvoril nábor prostredníctvom personálnych agentúr len približne 5% pri nábore 1 000 zamestnancov za rok. Čísla jednoznačne hovoria, že došlo k výraznému poklesu využívania agentúry. Banky a finančné inštitúcie si vytvorili pozície interných odborníkov na nábor zamestnancov (Recruitment Specialist), ktorí majú na starosti len nábor nových zamestnancov.

Dochádza teda k určitej zmene procesov v personálnom oddelení, ktorý v prípade voľnej pracovnej pozície neosloví okamžite personálnu agentúru, ale zadá požiadavku na špecialistu náboru. Až v prípade dlhodobého neúspechu špecialistu náboru obsadiť pozíciu, osloví sa personálna agentúra, s ktorou má banka alebo finančná inštitúcia podpísanú rámcovú zmluvu.

Interný personálny útvar z oblasti bankovníctva a finančných služieb využíva personálne agentúry najmä na pozície, ktoré sa z dlhodobého hľadiska nedarí obsadiť buď internými zdrojmi, alebo prostredníctvom personálneho útvaru zodpovedného za nábor. V tomto prípade, ide o pozície špecialistov, ktorých je na trhu práce veľmi obmedzený počet, kedy personálny útvar využíva agentúry na executive search. Každá

z opýtaných finančných inštitúcií potvrdila, že ich personálny útvar nerobí aktívny headhunting. Pozície, na ktoré využívajú služby headhunterov sú najmä osobný bankér, privátny bankér, korporátny bankér atď.

Autorka so zástupcami personálnych oddelení rovnako riešila budúcnosť personálnych agentúr. Vo vnímaní personálnych oddelení agentúry stále majú význam na pracovnom trhu. Ich využívanie nie je v takej miere v oblasti náboru zamestnancov ako v období pred krízou, avšak stále majú na trhu svoje miesto. Najmä v oblasti priameho vyhľadávania a oslovovania kandidátov, nakoľko túto činnosť interné personálne oddelenie stále nevykonáva, nakoľko sa jedná o praktiku, ktorá je na hrane etiky.

Rovnako zástupcovia ľudských zdrojov vidia budúcnosť personálnych agentúr v ostatných službách, ktoré personálne agentúry ponúkajú. Zaujímavá je pre interné oddelenie práve ponúkaná psychodiagnostika, assessment centrá a development centrá. Sú to teda služby, ktoré si vyžadujú odbornosť konzultantov personálnej agentúry z oblasti psychológie, nakoľko personálne oddelenia v spoločnostiach nezamestnávajú len absolventov psychológie.

Fakt, že spoločnosti a zástupcovia interných oddelení vidia nutnosť existencie personálnych agentúr dáva agentúram nádej do budúcnosti. Je však nutné, aby sa agentúry začali zaoberať inováciou služieb dokázali tak naplniť očakávania svojich klientov. Ako vyplýva z dát získaných z interných oddelení spoločností, nábor prostredníctvom personálnych agentúr nie je pre spoločnosti využívajúce tieto služby, tak atraktívne.

Autorka počas výskumu rovnako zistila, že niektoré pozície sa obsadzujú najmä internými kandidátmi, ktorých si spoločnosť zaúča do firemnej kultúry, postupov a proces už od vysokej školy. Prípadne zamestnávajú vysokoškolských študentov prostredníctvom stáže, takže po dokončení vysokej školy absolventi automaticky nastupujú do spoločnosti bez akýchkoľvek náborových činností agentúr alebo interného náborového špecialistu. Títo absolventi v spoločnosti kariérne postupujú, a teda veľa seniorných pozícií je obsadzovaná kandidátmi, ktorí v minulosti v spoločnosti pôsobili ako stážisti.

5.2 Kritéria výberu personálnej agentúry

Napriek tomu, že využívanie personálnych agentúr pod vplyvom krízy museli interné oddelenia obmedziť, stále mali s niektorými agentúrami uzatvorené zmluvy. Ich využívanie je však obmedzené len na pozície, ktoré interný personálny útvar nedokáže obsadiť. Niektoré zo zmlúv, ktoré vznikli pred krízou sú platné dodnes, nakoľko pre spoločnosti zo zmluvy neplynie povinnosť platiť za služby personálnej agentúry ak ich interné oddelenie nevyužíva.

Spoločnosti z bankovníctva a finančných inštitúcií, s ktorými autorka mala možnosť konzultovať svoju praktickú časť bakalárskej práce mali uzatvorené zmluvy s viacerými personálnymi agentúrami. Ich počet sa v priemere pohybuje okolo osem agentúr na spoločnosť, pričom ich množstvo sa líšilo v závislosti od spoločnosti. V súčasnosti však neuvažujú o podpísaní zmlúv s novými personálnymi agentúrami. Každú pozíciu, ktorú spoločnosť vypíše a potrebuje pomoc personálnych agentúr však nezadá každej agentúre, s ktorou má zmluvu. Záleží od špecializácie a zamerania personálnej agentúry, akú pozíciu od spoločnosti dostane zadanú.

Kritéria, ktoré viedli spoločnosti k uzatvoreniu rámcových zmlúv s personálnymi agentúrami je niekoľko. Najdôležitejším faktorom je referencia na personálnu agentúru. Samozrejme rozhoduje aj fakt, akým pozíciám sa agentúra primárne venuje, a teda, aká pozícia môže byť agentúre zadaná, aby sa zvýšila pravdepodobnosť rýchleho obsadenia pozície.

Geografické pôsobenie personálnej agentúry je pre banky rovnako určujúcim kritériom. Obsadzujú pozície v celej ČR, a preto je nutné, aby personálna agentúra mala nástroje a možnosti ako osloviť lokálny pracovný trh, na ktorom spoločnosti pozície obsadzujú.

V neposlednom rade patrí medzi dôležité kritéria výška provízie, ktorú agentúra za obsadenie požaduje. Ide o kritérium, ktoré závisí a na veľkosti personálnej agentúry, nakoľko väčšie personálne agentúry majú vyššie náklady na fungovanie personálnej agentúry. Z toho vyplýva vyššia provízia za obsadenie pozície, ktorú bude musieť interné oddelenie uhradiť.

Uzatváranie zmlúv v spoločnostiach s personálnymi agentúrami, ktoré sa stali súčasťou výskumu, podobnej veľkosti, sú súčasťou medzinárodnej skupiny a pôsobia v oblasti celej Českej republiky má väčšinou na starosti centrálny nákup. Jednou zo

zaujímavých podmienok, ktoré mali banky pri rozhodovaní o podpísaní zmluvy s agentúrou, bolo podpísanie zmluvy navrhutej práve centrálnym nákupom spoločnosti, ktorá službu požaduje. Agentúry, ktoré sa chcú stať dodávateľom skúmaných inštitúcií musia akceptovať podmienky, ktoré sú podané klientom.

ZÁVER

Autorka sa vo svojej bakalárskej práci zamerala na význam personálnych agentúr na českom pracovnom trhu. Rozobrala dôvody, prečo sa agentúry v minulosti rozvíjali. Bakalárska práca vychádza z teoretických prameňov a z vysokoškolského štúdia na Univerzite Jana Ámose Komenského. Poskytla pohľad na fungovanie personálnych agentúr, procesov, ktoré agentúry majú pri poskytovaní svojich služieb. Autorka vychádzala z praktickej skúsenosti, ktorú má z pôsobenia v personálnej agentúre.

Bakalárska práca rozoberala aj členenie personálnych agentúr na trhu práce. Toto členenie vznikalo ako reakcia na dopyt, ktorý narastal zo strany spoločností, ktoré požadovali služby agentúr. Agentúry sa nemohli zameriavať na každý segment trhu, a preto sa začali diferencovať a vytvárali si konkurenčnú výhodu oproti ostatným agentúram v určitých segmentoch.

Rozdiel medzi personálnymi agentúrami a agentúrami práce, ktoré sú často považované verejnosťou za pojem označujúci totožné inštitúcie popisuje autorka v bakalárskej práci. Ako vyplynulo z teórie, personálne agentúry často pôsobia aj ako agentúry práce, nakoľko poskytujú aj služby agentúrnych zamestnancov. Autorka preto rozoberala detailne vybrané služby personálnych agentúr, kde popisovala aj postup, ktorý agentúry pri poskytovaní týchto služieb dodržiavajú.

Samostatnú kapitolu tvorila Asociácia poskytovateľov personálnych služieb, ktorá je na českom pracovnom trhu vnímaná ako kontrola personálnych agentúr a agentúr práce. Kontroluje dodržiavanie etického kódexu asociácie a rovnako sleduje finančné výsledky svojich členov.

V praktickej časti skúmala autorka praktický význam agentúr z pohľadu klientov personálnych agentúr. Využívala rozhovor s predstaviteľmi personálnych útvarov spoločností pôsobiacich v oblasti bankovníctva a finančných služieb. Výskum sa zameriaval na oblasť náboru zamestnancov personálnymi agentúrami, ako sa menili postupy v oblasti využívania agentúr na nábor.

Autorka sa zameriavala na obdobie od roku 2006, ktoré ovplyvnila svetová ekonomická kríza. Rovnako výskum obsahuje informácie ako personálne útvary využívali v období agentúry, ako sa spoločnosti prispôbili podmienkam, kedy

nemohli využívať služby personálnych agentúr. Bakalárska práca skúmala do akej miery sa menil význam personálnych agentúr na pracovnom trhu v ČR v oblasti bankovníctva a finančníctva. Bakalárska práca

Rozhovormi s manažérmi personálnych oddelení dospela autorka k názoru, že personálne agentúry majú na pracovnom trhu ČR stále svoj význam. Agentúry by sa však nemali zameriavať na nábor zamestnancov pre klientov, ale najmä na ostatné služby, ktoré spoločnostiam môžu poskytnúť. Z praktickej časti bakalárskej práce vyplýva, že ešte stále existuje priestor pre agentúry, ktorý ešte interný špecialisti spoločností nemajú možnosť zastrešiť. Jedná sa najmä o službu executive search.

Pre agentúry je však dôležité uvedomiť si zmeny, ktoré nastali v oblasti využívania agentúrnych služieb. Ak chcú na trhu práce pôsobiť, rozvíjať sa a budovať si meno, je dôležité, aby na zmeny dokázali v dostatočnej miere reagovať a dokázali uspokojiť dopyt interných personálnych útvarov po službách personálnych agentúr. V období krízy totižto dochádza k poklesu významu personálnych agentúr. Agentúry sa pred krízou totižto vo väčšine prípadov orientovali len na nábor zamestnancov prostredníctvom inzercie.

Bakalársku prácu autorka využije ako podklad pre diplomovú prácu, v ktorej rozoberie ako sa personálne agentúry dokázali prispôsobiť na zmeny, aké nové služby dokázali svojim klientom poskytnúť a či došlo k zlepšeniu postavenia personálnych agentúr. Diplomová práca sa zameria na výskum efektivity týchto zmien z pohľadu personálnych agentúr, pričom bude využívať štatistické údaje od personálnych agentúr.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 71. ISBN 978-80-247-1407-3
- EVANGELU, E. a JUŘIČKA, O. Personální agentury: Jejich úloha na trhu práce. Brno: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1
- HENDL, J., Kvalitativní výzkum. Praha: Portál. 2.vyd. 2005. ISBN 978-80-7367-485-4
- JOUZA, L., ŽENÍŠKOVÁ, M. a SALAČOVÁ, M. Agenturní zaměstnávání. Praha: ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-126-9
- KOCIANOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 132. ISBN 80-7261-033-3
- MARTIN, D. Personalistika od A do Z. Brno: BIZBOOKS, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4
- MITNICK, K. a SIMON, W., Umění klamu. Gliwice:HELION S.A., 2003. ISBN 80-7361-210-6
- PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. s. 40. ISBN 978-80-247-3960-1
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2

Zoznam internetových zdrojov

- ADECCO. Hledáte zaměstnance. [online]. Dostupné z:
<http://www.adecco.cz/HledamZamestnance.html>
- ADITUS. Agentury práce a personální agentury. [online]. [cit. 2013-1-4]. Dostupné z:
<http://www.poradna-prace.cz/rada/agentura-prace-personalni-agentura.php>
- ČESKO. Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: Sbírka zákonů České republiky. 2004. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z:
portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/z_435_2004

ČT24. Bankrot Lehman Brothers urychlil světovou finanční krizi. [online]. [cit. 2013-1-4]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/66775-bankrot-lehman-brothers-urychlil-svetovou-financi-krizi/>

GRAFTON. Služby. [online]. Dostupné z: <http://www.grafton.cz/pro-firmy/sluzby/>

INDEX. Zaměstnavatel. [online]. Dostupné z: <http://www.indexnoslus.cz/main.php?act=zamestnavatel>

MANPOWER. Služby Manpower. [online]. Dostupné z: <http://www.manpower.cz/sluzby.php>

RANDSTAD. Naše služby. [online]. Dostupné z: <http://www.randstad.cz/pro-klienty/nase-sluzby/agenturni-zamestnavani>

REED. Poradenství. [online]. Dostupné z: https://www.reedglobal.com/cs_CZ/web/reedcz/employer/consulting

STUDENT. O Agentuře STUDENT. [online]. Dostupné z: <http://www.student.cz/37-o-agenture-student>

SYNERGIE. Pro zaměstnavatele. [online]. Dostupné z: <http://synergie-recruitment.cz/sluzby.php>

TALENTOR. Služby. [online]. Dostupné z: <http://talentor.cz/czech/cz/foreveryone/home/>

TRENKWALDER. Naše služby. [online]. Dostupné z: <http://www.trenkwalder.com/cz/Poskytovatel-personalnich-sluzeb/Docasne-prideleni-a-personalni-reseni.html>

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Rámcová zmluva personálnej agentury pôsobiacej v ČR..... I

PRÍLOHY

Príloha A – Rámcová zmluva personálnej agentúry pôsobiacej v ČR

RÁMCOVÁ SMLOUVA O VÝBĚRU A VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Personální agentura, s.r.o.

se sídlem Praha 2, Nové Město, PSČ 128 00

IČO:12345678, DIČ: CZ1234567

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze oddíl C., vložka 987654

Bank. spojení: XY, a.s. Praha 5, č. účtu 12-3456789123 / 0000

zastoupená Mgr. Janem Novákem, jednatelem společnosti
(dále jen „Agentura“)

- na straně jedné -

A

Customer, s.r.o.

se sídlem Praha 3, PSČ 130 00

IČO: 87654321, DIČ: CZ5555555

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném rejstříkovým soudem v Praze, oddíl C, vložka 123123

zastoupená: Václavem Procházkou, jednatelem společnosti

(dále jen „Klient“)

- na straně druhé -

Uzavírají tuto rámcovou smlouvu o výběru a vyhledávání zaměstnanců

1) Předmět smlouvy

Agentura se zavazuje vykonat činnosti vedoucí k vyhledání a výběru zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice dle požadavků klienta.

2) Před začátkem práce za účelem naplnění předmětu této smlouvy podnikne Agentura ve spolupráci s klientem následující kroky:

- 2.1) vypracování co nejpřesnějšího popisu pracovní pozice včetně odpovědností a pravomocí
- 2.2) vypracování a určení nejvhodnějšího profilu osobnosti
- 2.3) určení specifických kvalifikačních požadavků
- 2.4) specifikace zdroje vyhledávání
- 2.5) určení kompetentní osoby na straně Agentury odpovědné za výběr kandidátů a komunikaci s Klientem
- 2.6) specifikace stupně utajení projektu.

3) Vyhledávání pracovníků:

- 3.1) Agentura se zavazuje vyhledat vhodné kandidáty ve vlastní databázi a inzerovat danou pracovní pozici na vlastních internetových stránkách a v dalších médiích, které agentura uzná za vhodné. Náklady na inzerci uvedenou v tomto bodě smlouvy plně hradí Agentura.
- 3.2) V případě zájmu o inzerci v tištěných médiích je možno inzerovat pod hlavičkou Personální agentura.s.r.o. na základě potvrzené objednávky.

4) Výběr pracovníků:

- 4.1) První fáze výběru kandidáta je založena na analýze životopisu a motivačního dopisu

Kandidáti jsou vybíráni v závislosti na svém vzdělání a dosavadní profesní praxi.

- 4.2) Druhá fáze výběru kandidátů spočívá v telefonickém „pre-screeningu“. Jeho účelem je zjistit první informace o daných kandidátech, aktuální míru motivovanosti je změně a obecné motivátory pro změnu pracovní pozice. Implicitně je zjišťována schopnost telefonické komunikace a usuzujeme na některé další osobnostní charakteristiky. Při telefonickém pre-screeningu dále posuzujeme úroveň verbálních dovedností, schopnost telefonické komunikace, motivace kandidáta a jsou prověřena anamnestická, tzv. „tvrdá“ data.

- 4.3) Performance Based Interview (PBI)

- 4.3.1) Je vedeno naším konzultantem. Během tohoto pohovoru je kandidát tázán na motivaci, speciální znalosti a praxi v oboru.
- 4.3.2) Pohovor je veden s akcentem na reálné pracovní zkušenosti kandidáta a z velké části staví na praktických příkladech z pracovního života.
- 4.3.3) Technika vedení pohovoru staví na metodice Performance Based Hiring a zohledňuje poznatky psychologie práce a organizace.
- 4.3.4) Konzultant si utvoří celkový dojem o kandidátovi, zejména jeho osobnostním profilu na základě analýzy chování během interview.
- 4.3.5) Součástí osobního interview s uchazeči je ústní přezkoušení z angličtiny.

4.4) Psychodiagnostika

4.4.1) V případě zájmu Klienta otestuje Personální agentura s.r.o. vybrané finální kandidáty baterií psychodiagnostických testů sestavenou „na míru“ danému výběrovému řízení. Alternativou je realizace výběrového assessment centra.

4.4.2) Honorář za provedení psychodiagnostického vyšetření a/nebo assessment centra se účtuje separátně v závislosti na rozsahu vyšetření a použitých metodách.

4.5) Pro ověření speciálních znalostí specifikovaných v objednávce (programování, cizí jazyky, účetnictví apod.) zajistí Agentura po dohodě přezkoušení kandidátů.

4.6) Ověření referencí. V případě zájmu Klienta kontaktuje Personální agentura, s.r.o. osoby a společnosti, aby byly ověřeny anamnestické údaje kandidátů a pravdivost předložených referenčních dopisů.
Důkladné a profesionální ověření referencí je jedním z nejspolehlivějších údajů o profesní historii uchazeče a má výraznou inkrementální validitu k celému výběrovému řízení.

4.7) Výběr finálních kandidátů doporučených k prezentaci provede Agentura na základě výše uvedených kroků.

5) **Výše honoráře:**

5.1) Klient se zavazuje zaplatit Agentuře v případě přijetí vybraného kandidáta honorář, ve výši **3 násobku** hrubé měsíční mzdy kandidáta.

5.2) Ceny nezahrnují příslušné DPH, které se účtuje.

6) **Platební podmínky:**

6.1) Honorář je splatný v momentě podpisu pracovní smlouvy, smlouvy o smlouvě budoucí, dohody o pracovní činnosti či jiné obchodní smlouvy mezi vybraným kandidátem a Klientem.

6.2) Právo na úhradu honoráře vzniká Agentuře **dnem podpisu pracovní či jiné obchodní smlouvy** nebo dohody konané mimo pracovní poměr mezi vybraným kandidátem a klientem. **Agentura vystaví příslušnou fakturu** s uvedením osobních dat vybraného kandidáta.

6.3) Podpisem smlouvy o výběru a vyhledávání kandidátů, se klient zavazuje, že bude agenturu písemně nebo elektronickou poštou informovat o uzavření pracovní či jiné smlouvy s vybraným kandidátem.

- 6.4) Faktura vydaná Agenturou má splatnost 14 dní ode dne doručení na adresu Klienta pro zasílání faktur.
- 6.5) V případě prodlení Klienta se zaplacením faktury je Agentura oprávněna požadovat úrok z prodlení ve výši 0,1 % z dlužné částky za každý den prodlení se zaplacením.

7) Garance:

- 7.1) Jestliže nastane situace, že pozice obsazená prostřednictvím naší společnosti bude během garance opět volná, provedeme nový výběr, a to již bez nároku na nový honorář nebo má klient nárok na vrácení části honoráře podle následujícího schématu:
- a) v případě odchodu přijatého kandidáta v prvním měsíci má klient nárok na 80% již uhrazeného honoráře
 - b) v případě odchodu přijatého kandidáta v druhém měsíci má klient nárok na 60% již uhrazeného honoráře
 - c) v případě odchodu přijatého kandidáta ve třetím měsíci má klient nárok na 40% již uhrazeného honoráře
- 7.2) Garance se nevztahuje pouze na:
- 7.2.1) případy úmrtí kandidáta,
 - 7.2.2) odchod ze zdravotních důvodů,
 - 7.2.3) odchod v souvislosti s převedením na jinou pracovní pozici, než na kterou byl kandidát vybrán,
 - 7.2.4) odchod v souvislosti s nedodržením základních pracovních či finančních podmínek stanovených při jeho výběru.
 - 7.2.5) skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele z důvodů dle paragrafu 52 písm. a) až c) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v platném znění.
- 7.3) Délka garance je tři (3) měsíce
- 7.4) Klient se zavazuje písemně (nebo e-mailem) informovat Agenturu o skončení pracovního poměru nebo obchodněprávního vztahu dle bodu 6.1) této smlouvy s osobou vyhledanou Agenturou do 10 (deseti) pracovních dní od takového ukončení.
- 7.5) V případě porušení povinnosti ustanovené bodem 7.4) této smlouvy, zaniká nároku na uplatnění garance.

8) Závěrečná ustanovení

- 8.1) Agentura se zavazuje neoslovovat zaměstnance Klienta po dobu trvání pracovního poměru mezi zaměstnancem a Klientem.
- 8.2) Tato smlouva je platná od data jejího podpisu a uzavírá se na dobu neurčitou.
- 8.3) Obě strany mají možnost tuto smlouvu vypovědět bez udání důvodů. V takovém případě je délka výpovědní lhůty jeden (1) měsíc od data jejího doručení.
- 8.4) V případě, že Klient v době dvanácti (12) měsíců po ukončení výběrového zaměstná některou z osob, které byly klientovi prezentovány, vzniká tím Agentuře nárok na smluvený honorář.
- 8.5) Obě strany se zavazují zachovávat mlčenlivost o veškerých informacích, s nimiž přišly do kontaktu v průběhu vzájemné spolupráce.
- 8.6) Smlouva se řídí platným českým právem a není-li dohodnuto jinak obchodním zákoníkem.
- 8.7) Všechny spory budou řešeny arbitrážní cestou. V případě konfliktu rozhodne Městský soud v Praze.
- 8.8) Jakékoli změny a dodatky k této smlouvě vyžadují písemnou formu jinak jsou neplatné.

Smlouva je vyhotovena ve dvou výtiscích, kdy po jednom obdrží Klient a Agentura.

Datum: 15.3 2013

za Klienta:

za Agenturu:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Kristína Kohútová

Obor: Manažérske štúdie - Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinované štúdium

Názov práce: Personální agentúry a ich význam v podnikovej personálnej politike

Rok: 2013

Počet stran textu bez príloh: 46

Celkový počet stran príloh: 5

Počet titulov českých použitých zdrojov: 10

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 0

Počet internetových zdrojů: 13

Počet ostatných zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Salivarová