

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2016 – 2018

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Monika Cihlářová**

**Nové možnosti spolupráce personalisty s personální agenturou  
v kontextu současného stavu trhu práce**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2016 – 2018**

**DIPLOMA THESIS**

**Monika Cihlářová**

**New possibilities of HR staffing with a staffing agency in the  
context of the current state of the labor market**

**Prague 2018**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor: Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.**

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. února 2018

Monika Cihlářová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé závěrečné diplomové práce panu Doc. Mgr. Ing. Karlovi Chadtovi, CSc. za odborné cenné rady a paní PhDr. Blance Vaňkové za odbornou pomoc, za čas, který mi věnovala při konzultacích a za trpělivost v průběhu psaní této práce.

## **Anotace**

Autorka podrobně popisuje stav trhu práce v České republice v roce 2017 a jeho pozitivní a negativní souvislosti s vývojem ekonomiky České republiky. Věnuje se podrobněji vlivu současného nedostatku pracovníků na součinnost personalistů a personálních agentur v Česku. Zkoumá formou anonymního dotazování a jeho analýzou, jak se v průběhu minulých pěti let změnily metody práce personalistů a agentur v oblasti náboru a výběru pracovníků.

## **Klíčová slova**

Personální management, personalista, nábor pracovníků, recruitment, výběr pracovníků, personální agentura, trh práce, personální marketing, temporary workers, metody náboru, metody výběru.

## **Annotation**

The author describes in detail the state of the labor market in the Czech Republic in 2017 and its positive and negative connection with the development of economics in the Czech Republic. It deals more closely with the impact of the current shortage of staff on the co-operation of HR staff and HR agencies in the Czech Republic. It examines the form of anonymous questioning and its analysis of how personnel work and recruitment and selection agencies have changed over the past five years.

## **Keywords**

Personnel management, personnel worker, recruitment, personnel selection, personnel aging, labor market, personnel marketing, temporary workers, recruitment methods, selection methods.

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TRH PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE V ROCE 2017.....</b>	<b>12</b>
1.1 Trh práce obecně .....	12
1.2 Stav trhu práce .....	13
1.3 Systém vzdělávání .....	14
1.4 Ekonomické trendy.....	15
1.5 Demografické trendy .....	15
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>18</b>
2.1 Strategické řízení lidských zdrojů .....	18
2.2 Personální strategie.....	18
2.3 Personální politika .....	19
2.4 Role personálního útvaru.....	20
2.5 Organizace personálního útvaru .....	20
2.6 Role personalistů .....	21
2.7 Naplňování role personalisty .....	21
2.8 Status personalisty .....	22
2.9 Profesionalita personalisty.....	22
2.10 Schopnosti a vlastnosti personalisty .....	22
<b>3 AKTUÁLNÍ ÚKOLY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU V KONTEXTU STAVU TRHU PRÁCE V ČR.....</b>	<b>23</b>
3.1 Odpovědnost za personální řízení v organizaci.....	24
3.2 Současné trendy personálního řízení .....	24
<b>4 PERSONÁLNÍ AGENTURY V ČR A JEJICH VZTAH K SOUČASNÉMU TRHU PRÁCE .....</b>	<b>27</b>
4.1 Agenturní zaměstnávání – temporary work .....	27
4.2 Personální agentura a agentura práce .....	28
4.3 Subjekty agenturního zaměstnávání .....	29

4.4	Vzájemné vztahy mezi subjekty v rámci agenturního zaměstnávání .....	30
4.5	Co je personální agentura .....	36
4.6	Personální agentura a kandidát .....	37
<b>5</b>	<b>NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V KONTEXTU STAVU TRHU PRÁCE V ČR.....</b>	<b>39</b>
5.1	Získávání pracovníků .....	39
5.2	Jak obsadit volné pracovní místo.....	39
5.3	Zdroje a metody získávání zaměstnanců .....	40
5.4	Moderní recruitment .....	43
<b>6</b>	<b>VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>45</b>
6.1	Kritéria výběru.....	45
6.2	Proces výběru pracovníků .....	46
6.3	Metody výběru pracovníků.....	47
6.4	Výběrový pohovor .....	51
6.5	Časté chyby a nedostatky při výběru pracovníků .....	53
<b>7</b>	<b>PERSONÁLNÍ MARKETING.....</b>	<b>54</b>
7.1	Značka zaměstnavatele .....	56
7.2	Cílové skupiny personálního marketingu .....	58
7.3	Společenská odpovědnost organizace .....	59
7.4	Personální controlling.....	59
7.5	Benchmarking.....	62
<b>8</b>	<b>ŘÍZENÍ TALENTŮ .....</b>	<b>63</b>
8.1	Přínosy talent managementu.....	63
8.2	Získávání talentů .....	64
8.3	Strategie řízení talentů .....	65
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>66</b>
<b>9</b>	<b>STANOVENÍ CÍLE A FORMULACE HYPOTÉZ .....</b>	<b>66</b>



<b>10 KONSTRUKCE DOTAZNÍKU .....</b>	<b>67</b>
<b>11 ANALÝZA VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>73</b>
<b>ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>98</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>105</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>107</b>

## ÚVOD

Český trh práce zažívá po období krize v letech 2008 až 2011 nebyvalou poptávku po volné pracovní síle. Nezaměstnanost se pohybuje už několik let mezi třemi až čtyřmi procenty a pokud nenajdou čeští politici konsenzus k razantnímu zásahu proti lidem žijícím dlouhodobě na sociálních dávkách, už se snižovat nebude.

Pracovníky, napříč pracovním trhem poptává již téměř každá společnost. Chybí technici, specialisté s vysokoškolským i středoškolským vzděláním, kvalifikovaní dělníci i ti bez kvalifikace, zdravotní sestry, IT odborníci, svářeči, řemeslníci, řidiči všech kategorií. Situace začíná být dramatická.

Příčiny jsou již popsány: dlouhodobý příliv zahraničního kapitálu sycený mnohočetnými ekonomickými pobídkami vytvořil postupně nárůst průmyslové výroby s nízkou přidanou hodnotou, takže mzdy i přes značný růst zaostávají za vyspělými západními zeměmi až o dvě třetiny. Relativně levná pracovní síla vábí další kapitál, přičemž specialisté, lékaři, sestry a kvalifikovaní dělníci, kteří nejsou ochotni za mrzký peníz dřít jako otroci, odcházejí za prací do zahraničí (hlavně do EU). Zbylá pracovní síla nestačí nebo si vystačí se sociálními dávkami a sem tam prací načerno.

Populace navíc stárne a pomyslné nůžky mezi lidmi nad padesát let, které trh práce stále ještě odmítá, a odchodem do důchodu, který se stále ještě oddaluje až k hranici sedmdesáti let v budoucnosti, nevěští nic dobrého. Mladí lidé nejsou ničím motivováni mít děti, neboť životní úroveň rodiny, kde pracuje pouze jeden z rodičů, se strmě snižuje spolu s pokračujícím zdražováním všeho od energií a vody přes potraviny a nájmy. Navíc převážně mladí lidé nemají chuť vyučit se a žít rukama, neboť to není „in“.

Zaměstnavatelé reagují dovozem levnější pracovní síly ze zahraničí a někteří volají dokonce po přijímání „uprchlíků“ z Afriky, přestože tuší nevratné sociální následky takovýchto zásahů. V průmyslových oblastech, kde v ubytovnách žijí bez rodinného zázemí imigranti z Rumunska, Bulharska a Ukrajiny (a dalších exotických etnik) se již nyní obyvatelé potýkají s nárůstem kriminality a násilí.

Prozíravější zaměstnavatelé zvyšují mzdy (v našem průzkumu popsaném níže vzrostly platy personalistů a zaměstnanců personálních agentur o 10 – 20% během pěti let), benefity a péči o zaměstnance, přidávají náborové příspěvky, home office a jiná vylepšení pracovní doby.

Získávání a udržení pracovníků na takto vyprázdněném trhu práce je čím dál obtížnější a klade velké nároky na práci personalistů a tedy i personálních agentur, na které personální management firem a organizací přenáší část zátěže. Můžeme se tedy domnívat, že na spolupráci personalistů s personálními agenturami a na metody jejich práce klade tato doba zvláštní nároky.

Tato práce si klade za cíl popsat jednotlivé oblasti spolupráce personalistiky s personálními agenturami a zároveň dokázat, že se v těchto oblastech potřeba spolupráce za posledních pět let zvýšila, navíc v těchto oblastech jsou zainteresované strany nuceny používat i nové, moderní metody.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 TRH PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE V ROCE 2017

### 1.1 Trh práce obecně

Zaměstnavatelé získávají zaměstnance na pomyslném trhu práce, kde se vytvářejí podmínky zaměstnanosti, a to interakcí nabídky práce (potenciální zaměstnanci) a poptávky po práci (zaměstnavatelé). Smyslem trhu práce je rozdělit zaměstnance mezi zaměstnavatele a naplnit představy jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli je dále ovlivňován působením státu, který prostřednictvím pracovně právních předpisů trh práce reguluje a upravuje. Tuto roli realizuje prostřednictvím Zákoníku práce a Zákona o zaměstnanosti. Obdobnou roli mají i odbory, které zastupují zaměstnance a chrání jejich práva. Zaměstnavatelé jsou sdružení v Hospodářské komoře a dalších profesních komorách. Tyto subjekty tvoří pro vzájemná vyjednávání tzv. tripartitu.

Běžným jevem tržního prostředí je nezaměstnanost, která představuje převis nabídky nad poptávkou a je kolísajícím jevem určující stav na trhu práce.

Podle příčin se rozlišuje frickční nezaměstnanost, v níž se zaměstnanec dobrovolně vzdá zaměstnání ve prospěch hledání nového, dále pak sezónní nezaměstnanost jako pravidelná odchylka na trhu práce daná ročním obdobím. Strukturální nezaměstnanost, která vzniká nerovnováhou v určitých odvětvích, profesích a regionech. Cyklická nezaměstnanost vzniká v důsledku hospodářských změn, která se nejvýrazněji projevuje v obdobích hospodářského poklesu, a postihuje všechny hospodářské sektory.

Podle doby trvání rozlišujeme krátkodobou a dlouhodobou nezaměstnanost, která je delší než 12 měsíců. Český statistický úřad určuje obecnou míru nezaměstnanosti, která vyjadřuje podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle v procentech. Za nezaměstnané se považují všechny osoby ve věku 15 let a starší, které nejsou zaměstnané, byly připravené k nástupu do práce a v průběhu uplynulých 4 týdnů aktivně hledaly práci. Patří tam také osoby, které nehledají práci, protože ji již našly a v průběhu 14 dnů do práce nastoupí.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) vyjadřuje nezaměstnanost jako podíl nezaměstnaných osob v procentech tak, že v čitateli jsou dosažitelní uchazeči o zaměstnání a ve jmenovateli všechny osoby od 15 do 64 let v ČR.

Dále se rozlišuje vnější trh práce – mimo organizace a vnitřní trh práce - uvnitř dané organizace. (Šikýř, 2016)

## **1.2 Stav trhu práce**

Trh práce v České republice v roce 2017 prohloubil svůj trend z předchozích let, kdy se od roku 2014 postupně vyprazdňuje, zejména v oborech jako je IT a strojírenství, ale i v dalších oborech.

Firmy se snaží udržet zaměstnance především zvyšováním mezd, ale i jiných benefitů. Tento krok uskutečnilo podle statistických údajů až 82% firem. Na trhu práce je největším problémem stále se snižující množství volných zaměstnanců, zejména kvalifikovaných pracovníků. Počet lidí bez práce se ale dále snižuje, na konci roku 2017 činil dle Ministerstva financí 3,8 procenta. Na druhé straně máme 300 000 volných pracovních míst. V systému sociálních dávek vedou k jeho zneužívání. Část nezaměstnaných pobírá dávky a zároveň načerno pracuje. Nezanedbatelná část populace je v exekuci – kolem 1 milionu osob. Díky neetickým exekutorským praktikám se jim prostě pracovat nevyplatí. Mezi nezaměstnanými je 100 000 lidí nad 50 let. Tato skupina nejdéle hledá práci. Je velmi nutné motivovat firmy k zaměstnávání těchto osob, např. výrazně snížit odvody na sociální zabezpečení nebo snížit na tyto osoby daň z příjmu právnických osob.

Nová pracovní místa vznikají především v automobilovém průmyslu a obecně ve strojírenství. Nedostatek kvalifikovaných i nekvalifikovaných pracovníků trápí firmy prakticky napříč celou Českou republikou. Chybí technici, svářeči, frézaři, brusiči, nástrojaři, montážní dělníci, ale i zaměstnanci v logistice a dopravě, ve službách a dlouhodobě v IT oblasti.

Firmy se proto stále více poohlízejí po pracovnících pozicích v zahraničí. Trh práce v zemích EU je však také již značně vyprázdňený. Na atraktivitě proto nabývá nejbližší Ukrajina, kde je oproti tomu výhodou relativní jazyková a kulturní blízkost a množství překážek a zdlouhavost získání povolení pro zaměstnávání těchto pracovníků. Panují také obavy, co s pracovníky bude, až se změní ekonomický cyklus. Vyřešit to lze například navázáním pracovního víza na konkrétní pracovní místo.

U nekvalifikovaných dělníků z ciziny také rostou rizika pro města a obce, kde jsou ubytováni a zaměstnáváni. Jazyková a kulturní bariéra, sociální izolovanost a nezakotvenost těchto pracovníků zhoršuje bezpečnost a soužití s obyvateli a kmenovými pracovníky firem, schopnost a ochota dodržovat kvalitativní standardy v zaměstnání, dokonce i zvýšenou kriminalitu těchto cizinců.

Zhruba polovina firem se v tomto roce chystá zvýšit počet zaměstnanců. Přičemž důležitost kvalifikované pracovní síly potvrzuje 69% ředitelů českých firem, kteří ji považují za klíčový faktor růstu konkurenceschopnosti České republiky. (BusinessInfo, online)

Zatímco dnes řešíme problém nízké nezaměstnanosti, již ve střednědobém horizontu můžeme řešit problém zcela opačný. Stále dražší lidská práce vede firmy k automatizaci výroby, což bude vytlačovat méně kvalifikované zaměstnance z trhu práce. Ke konci prosince 2017 Úřad práce registroval 280 620 uchazečů o zaměstnání. Podíl nezaměstnaných osob tak dosahuje úrovně 3,8 %. Jedná se o nárůst proti listopadu, kdy bylo registrováno 265 469 uchazečů o zaměstnání. Podíl nezaměstnaných osob tehdy dosahoval úrovně 3,5 %. Kromě Úřadu práce dnes zveřejnil údaje o nezaměstnanosti i Český statistický úřad. Podle jiné metodiky dosahovala míra nezaměstnanosti v listopadu úrovně 2,5 %. Odlišnosti mezi daty Úřadu práce a Českého statistického úřadu jsou dány skutečností, že někteří lidé jsou hlášeni na úřadu práce, aby mohli pobírat sociální dávky, ale ve skutečnosti pracují na černo. Statistické šetření ČSÚ též umožňuje odhalit skupinu lidí, kteří nepracují a práci si nehledají. Lidé, kteří nejsou schopni do 14 dnů nastoupit do práce, totiž nejsou bráni jako nezaměstnaní. Velmi nízká nezaměstnanost je v rámci Evropské unie spíše výjimkou. Na druhou stranu je faktem, že nízká nezaměstnanost zvyšuje mzdové náklady firmám, což snižuje jejich zisk. Vyšší cena lidské pracovní síly nutí firmy, aby investovaly spíše do nových strojů a automatizace výroby. To přibližuje možnost nástupu čtvrté průmyslové revoluce, která bude snižovat nároky na počet zaměstnanců. Současná nízká úroveň nezaměstnanosti tak ve střednědobém horizontu může teoreticky začít růst.

### **1.3 Systém vzdělávání**

České školství nepřipravuje mladé lidi pro technické obory, po kterých je na trhu práce největší poptávka. Společenská prestiž těchto oborů je nízká, zejména díky elitářským tendencím prosazovat obory jako je právo, ekonomie, humanitní studia. Tito absolventi mají maturitu nebo

VŠ v oboru, který uplatňují např. v neziskových organizacích a zbytečných úřadech, které nic nevytvářejí kromě umělé zaměstnanosti.

Celý systém školství je nutné reformovat, zejména přestat subvencovat maturitní a vysokoškolské obory, které firmy nepožadují ve prospěch těch, které hospodářství nutně potřebuje. (Spocitejduchod, online)

## **1.4 Ekonomické trendy**

Růst české ekonomiky v minulých letech souvisel převážně s tzv. outsourcingem, kdy společnosti z vyspělejších ekonomik přesouvaly část svých výrob a aktivit do Česka, kde využily výhod českého ekonomického prostředí, jako nízké náklady, kvalifikované pracovníky a investiční pobídky. Tento outsourcing se pravděpodobně v dalších letech bude přesunovat od výroby směrem k výzkumu, vývoji, designu, robotizaci a dalším náročným aktivitám. Je otázkou, zda je český trh práce na tyto příležitosti připraven stejnou měrou jako např. v Indii nebo Číně.

## **1.5 Demografické trendy**

*„Významnou a v některých úsecích rozhodující roli při vývoji početního stavu a základní demografické struktury obyvatelstva České republiky sehrál rychlý pokles porodnosti mezi roky 1991 a 1996, následná sedmiletá stagnace počtu narozených zhruba na hodnotě 90 tis. dětí a jeho recentní přiblížení se hranici 120 tis. živě narozených, v jejíž bezprostřední blízkosti se v současnosti porodnost u nás pohybuje“.* (Burcin, Kučera, 2010, s. 6)

Proces demografického stárnutí znázorňuje růst průměrného věku obyvatel, který mezi lety 1991 a 2008 vzrostl o 4 roky (!), což v důsledku představuje vzestup o 11 %. Dynamiku stárnutí dokládá také růst počtu osob nad 60 let, což zvyšuje počet starobních důchodců v populaci, a to z 1,85 mil. v roce 1991 na 2,26 mil. osob v roce 2008. Přírůstek obyvatelstva ve věku 60 a více let o 418 tis. osob (téměř o 23 %!) v porovnání s početním růstem kategorie obyvatel ve věku 65 a více let signalizuje další dynamizaci procesu demografického stárnutí.

### **Perspektiva plodnosti a úmrtnosti**

K nejvýznamnějším změnám v úrovni a struktuře plodnosti by mělo dojít ještě před rokem 2020, zejména s ohledem na skutečnost, že se jedná o reálnou krajní hranici mezi odkladem

a definitivním vzdáním se mateřství u generací žen, které se v 90. letech rozhodující měrou podílely na hlubokém poklesu plodnosti a které překročily věkovou hranici třiceti let. Nízká varianta prognózy počítá již jen s omezenou realizací odkladů rodičovství u starších generací potenciálních matek a s nižší mírou plodnosti u generací mladších, tedy pod současnou průměrnou evropskou úrovní. Střední, nejpravděpodobnější varianta odpovídá přibližně dosažení současné průměrné západoevropské úrovně a vysoká varianta předpokládá znovunastolení a dlouhodobé udržení podmínek příznivých pro rodiny s dětmi, jehož důsledkem by byla plodnost pozorovaná v současnosti například ve Francii či ve Švédsku. U všech variant se počítá s tím, že budoucí plodnost již nebude soustředěna do úzkého věkového pásma, nýbrž se postupně rozprostře do více věkových jednotek.

Oficiální prognostické odhady západoevropských zemí jdou v odhadech naděje dožití při narození k roku 2050 u žen za hranicí 90 let, a u mužů na hodnotě kolem 85 let.

Roční migrace ze zahraničí činí v současnosti asi 30 tisíc osob, v našich podmínkách se jedná o osoby z EU a z Ukrajiny. Migrace z jiných, kulturně velmi odlišných destinací s sebou přináší tolik dalších sociálních a sociologicky negativních souvislostí, že je lze považovat v podstatě za nežádoucí.

Celkové demografické tendence:

1. Počet obyvatel s největší pravděpodobností vzroste.
2. Populace bude zcela jistě dále progresivně stárnout.
3. Očekávání migrace jako prorůstového faktoru v sobě skrývá výrazná sociální a sociologická nebezpečí.
4. Věková kategorie seniorů, tedy obyvatelstvo ve věku 65 a více let bude jedinou částí populace, která početně poroste.
5. Počty seniorů ve vyšších věkových skupinách porostou téměř jistě trvale a intenzivněji než v nižších skupinách vlivem prodlužování věku dožití.

Nutná opatření směřující k eliminaci souvisejících negativních jevů:

1. Koncepce efektivní státní politiky směřující k vytváření dobrých životních podmínek mladých lidí umožňující svobodné rozhodování o vlastní reprodukci (bytová politika, politika zaměstnanosti atd.)



2. Aktivní migrační a integrační politika státu s důrazem na bezpečnost těchto kroků.
3. Sociální, rodinná a zdravotní politika státu s důrazem na podporu porodnosti a seniorů.
4. Plnohodnotná reforma důchodového systému.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením organizace a řízením lidských zdrojů jako takových. Organizace zabezpečuje plnění svých cílů prostřednictvím lidí a lidských zdrojů, tyto lidské zdroje jsou klíčové při získávání tzv. konkurenčních výhod.

Strategické řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí strategií řízení celé organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů poskytuje návody pro úspěšné jednání v organizaci, které směřuje ke konkurenční výhodě.

Strategické řízení lidských zdrojů má dle Armstronga tři hlavní cíle. Jednak dosáhnout integrace mezi strategiemi lidských zdrojů a strategií organizace a také mezi jednotlivými strategiemi řízení lidských zdrojů, pak také poskytnout jistotu vytvářením a uplatňováním určité politiky a postupů a rovněž zhodnocování výhod plynoucích ze silných stránek lidských zdrojů. (Armstrong, 2015).

Významem strategického řízení lidských zdrojů je jednak používání plánování, promyšlený přístup k vytváření a řízení personálních systémů, sladění politiky řízení lidských zdrojů s konkrétní podnikovou strategií a také chápání lidí jako zdroje pro dosažení konkurenční výhody.

### 2.2 Personální strategie

Personální strategie definují, co je v organizaci potřeba udělat v oblasti personálního řízení, aby bylo usnadněno dosažení cílů organizace. Hlavními oblastmi jsou podle Armstronga formování pracovní síly, rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků a formování zaměstnaneckých vztahů.

Základními otázkami při formulování personálních strategií jsou:

- Jaké kvalifikace a schopnosti zaměstnanců budou potřeba v budoucnosti?
- Je úroveň výkonnosti dostatečně vysoká, aby umožňovala vyšší produktivitu, lepší kvalitu a služby?

- Jsou současná struktura, procesy a systémy schopny v organizaci plnit v budoucnu požadované úkoly?
- Využíváme dobře kvalifikaci a potenciál našich zaměstnanců?
- Investujeme dostatečně do rozvoje dovedností a schopností našich zaměstnanců?

## 2.3 Personální politika

Personální politika vytváří pravidla k řízení lidí, které chce organizace uplatňovat. Definuje tedy hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a principy jednání manažerů při řešení personálních úkolů. Pomáhá na obecné úrovni definovat způsob jejich jednání a definuje, co očekávají zaměstnanci a zaměstnavatelé jeden od druhého.

Personální politika bývá, ale nemusí být formulována písemně. Obsahuje obvykle tyto okruhy:

- Politika zaměstnávání – zahrnuje plánování lidských zdrojů, určité kvality zaměstnanců, kariérní postupy, stejné příležitosti pro všechny, zaměstnávání různých etnik, politiku vůči starším zaměstnancům, politiku nadbytečnosti, kázně, stížností, kouření, užívání škodlivých látek apod.
- Politika řízení rozmanitosti – zahrnuje kulturní a individuální rozdíly a eliminuje předpojatost v této oblasti.
- Politika odměňování zahrnuje obvykle odměňování podle stavu na trhu práce, za výkon, za podíl na výsledcích organizace, stejnou mzdu za práci stejné hodnoty.
- Politika rozvoje zaměstnanců – měla by obsahovat závazky zaměstnavatele v oblasti rozvoje dovedností, znalostí a schopností a závazek zaměstnanců tyto u sebe rozvíjet.
- Politika spoluzodpovědnosti – jedná se o vytváření zájmu zaměstnanců na úspěchu organizace, součástí je poskytování informací.
- Politika zaměstnaneckých vztahů – uznání odborové organizace jako partnera pro vyjednávání.
- Politika nové techniky a technologie – cílem je obvykle zajistit konsensus při případném přesunu nebo propouštění zaměstnanců v případě uplatnění nových technologií, např. nyní problematika Průmyslu 4.0.
- Politika v oblasti zdraví a bezpečnosti

- Politika v oblasti kouření.
- Personální postupy, co by se mělo dělat při uplatňování personální politik zejména v oblasti kázně, stížností, postupů při propouštění, povyšování, diskriminace apod.

## 2.4 Role personálního útvaru

Základním úkolem personalistů v organizaci je poskytování služeb v řízení lidských zdrojů. Zároveň mají vytvářet prostředí vyšší angažovanosti zaměstnanců ve zhodnocování vlastních schopností, potenciálu a uspokojení svých potřeb. Toto poradenství a služby se zaměřují na plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a rozvoj zaměstnaneckých vztahů.

V současnosti je role personalistů chápána spíše ekonomicky, je na dosahování konkurenčních výhod a je potlačovaná role zastávce a pečovatele o zaměstnance. Etický rozměr práce personalisty by měl stále být prioritou.

## 2.5 Organizace personálního útvaru

Organizace a uspořádání personálního útvaru se v jednotlivých organizacích dosti liší. Souvisí s velikostí a zaměřením organizace, a především na roli, která je od personálního útvaru požadována.

Tradiční organizace personálního útvaru sestává z personálního ředitele (HR manager) a dalších personalistů zodpovědných za zabezpečení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování a zaměstnanecké vztahy.

Třísložkový model poskytování personálních služeb (Armstrong, 2015) poskytuje tři základní organizační složky:

**Centrum excelence** – poskytuje strategické poradenství a služby v HR. Mezi nejčastější činnosti centra patří vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, dále získávání, odměňování a péče o zaměstnance či vztahy.

**Strategický business partner** – tento personalista spolupracuje s liniovými manažery na dosažení strategických cílů organizace. Obvykle bývá součástí organizačních jednotek.

**Centrum sdílených služeb** – podporuje administrativní činnosti, personální evidence a zpracování mezd, sledování docházky, ale také i získávání, výběr, řízení pracovního výkonu, hodnocení, vzdělávání, pracovní podmínky aj. Ne všude se však toto schéma uplatňuje a bývá často kritizováno.

## 2.6 Role personalistů

Personalisté jsou specialisté na řízení zaměstnaneckých vztahů.

- Obecná role personalisty - personalista jedná na základě pochopení souvislostí mezi podnikáním, vnějším prostředím a vnitřních podmínek dané organizace. (Armstrong, 2015)
- Role poskytovatele personálních služeb - pro mnoho personalistů je poskytování personálních služeb spojeno především s vykonáváním takových činností, jako je získávání, vzdělávání, řešení každodenních záležitostí, souvisejících se zaměstnáváním lidí nebo vyřizování pracovněprávních záležitostí, což je jedna z nejnáročnějších oblastí, ve které personalisté poskytují poradenství a služby.
- Role strategická je uplatňována především u řídicích pozic a business partnerů v HR, referenti a asistenti tuto roli uplatňují pouze zprostředkovaně.
- Role business partnera – spolu s liniovými manažery se podílejí na realizaci strategie a zajištění fungování dané organizace.
- Role nositelů inovací – personalista má přicházet s novými postupy, které mohou zlepšovat efektivnost organizace. Inovace však musí být v souladu se strategií, podmínkami a kulturou organizace, musí být dobře naplánovaná včetně zdrojů a nákladů a je vždy potřeba získat liniové manažery na svou stranu, neboť jsou uskutečňovateli těchto změn.

## 2.7 Naplňování role personalisty

Role personalisty je odvislá od podmínek, v nichž personalista pracuje, na jeho schopnostech, hodnotách. Důležitý je zejména etický přístup. Znamená to, že často jsou personalisté vystaveni tlaku organizace na zisk a dosahování cílů. Znamená to nejen ovlivňování, ale hlavně vyjednávání spousty kompromisů.

## **2.8 Status personalisty**

Dlouhodobou snahou personalistů je stát se klíčovými hráči na půdě organizace. Tím se stalo, že se snaží prosazovat tvrdě podnikatelská hlediska a strategie. Je však stejně důležité stát na straně oprávněných zájmů zaměstnanců, tak i zajišťovat nutnou administrativu.

## **2.9 Profesionalita personalisty**

Profesionalitu v řízení lidských zdrojů lze obecně chápat jako chování, poskytující poradenství a služby, které vyžadují určité odborné znalosti a dodržování stanovených nebo uznávaných norem chování. Práce profesionála se zpravidla vyznačuje účelným využíváním teoretických znalostí i praktických zkušeností. Profesionál obvykle pracuje dobře a zodpovědně.

## **2.10 Schopnosti a vlastnosti personalisty**

Ke klíčovým vlastnostem a schopnostem patří osobní důvěryhodnost, schopnost řídit změnu, schopnost řídit kulturu, schopnost řídit druhé, odborné znalosti a znalosti podnikatelské. Dále je třeba být zvědavý, rozhodný, spolehlivý a jít příkladem.

### 3 AKTUÁLNÍ ÚKOLY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU V KONTEXTU STAVU TRHU PRÁCE V ČR

Kociánová ve svém díle říká „Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace. Systém práce s lidmi, který je významnou součástí řízení organizace a vychází z její strategie, musí zahrnovat všechny souvislosti pracovní činnosti lidí. Organizace se liší přístupem k personálnímu řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řídicích činností a úroveň personální práce, rozsah a kvalita realizovaných personálních činností. Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace.“ (Kociánová, 2012, s. 9)

Mezi hlavní úkoly personalistiky dle Armstronga patří:

- vytvářet prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností,
- rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů organizace,
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se zájmům zainteresovaných stran (akcionáři, pracovníci, zákazníci, dodavatelé ad.),
- posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci,
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí,
- participovat na řízení změn,
- poskytovat služby organizaci potřebné k jejímu fungování (Armstrong, 1999).

Personalistika má za úkol jednak vytvářet a prosazovat personální strategii organizace a konkrétní personální politiku, která by měla vznikat v součinnosti s vedoucími pracovníky. Dále by měla řídit analýzu pracovních míst pro účely hodnocení, nábory a výběru pracovníků. Personalistika má řídit personální plánování a personální rozvoj pracovníků včetně personálního vzdělávání. Jedním z klíčových úkolů je proces získávání pracovníků (nábor, recruitment). Dále sem patří přijímání pracovníků a všechny úkoly s tím související, řízení procesů hodnocení pracovníků, jejich rozmisťování, propouštění a penzionování, navazující

odměňování pracovníků v úzké spolupráci s nadřízenými. Odměňování nepatří do zodpovědností ekonomického úseku, ale právě do personalistiky, i když se tak stále ještě často neděje.

Nedílnou součástí personální práce v souvislosti s nynějším obtížným recruitmentem nových kompetentních zaměstnanců na všech úrovních je i permanentní péče o udržení zaměstnanců, především ovlivňováním podnikové kultury, promyšlenou péčí o úroveň komunikace a vztahů na pracovištích, pravidelným vyhodnocováním účinnosti odměňovacího systému a jeho nastavení, individuální péče o klíčové zaměstnance včetně udržování jejich loajality a pocitu komfortu v dané společnosti a zodpovědností za budování značky společnosti. (Cihlářová, BP, 2016).

### **3.1 Odpovědnost za personální řízení v organizaci**

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nese vrcholové vedení organizace, především za personální strategii a personální politiku. Dále pak personální specialisté a personální vedoucí, zajišťující personální činnost a služby vedení organizace. Také metodicky vedou liniové řídicí pracovníky a poskytují jim podporu a speciální služby. Linioví vedoucí pracovníci prakticky realizují každodenní personální práci a řízení pracovníků organizace, svých podřízených. (Armstrong, 1999)

### **3.2 Současné trendy personálního řízení**

Personalistika a personální řízení se v posledním desetiletí vyvíjejí velmi rychle u nás v ČR i ve světě. Souvisí to především s rozvíjejícím se mezinárodním trhem práce, nutností přizpůsobit se bouřlivému vývoji technologií a Průmyslu 4.0 a na druhé straně velkým potenciálem, který lidský kapitál představuje.

#### **Sociální odpovědnost organizací**

Sociální odpovědnost organizací, prakticky to znamená, že organizace bere v potaz dosah svých strategických rozhodnutí a své politiky na region, město i celou zemi – např. automobilový průmysl v Česku a v Evropě zasahuje do všech aspektů života v zemi.



## **Holistický management**

Holistický management vychází z premisy, že nelze pouze reagovat na běh věcí, které z vnějšku přicházejí, ale být plánovačem, architektem vlastní budoucnosti. Management znamená vnímat souvislosti, permanentně hledat rezervy a využívat je v plánování vlastní budoucnosti. Holistický management vychází z důležitosti působení na všechny stránky člověka, hledá propojení racionálního řízení a vedení lidí v jeden celek. Pracuje tedy i s lidskými hodnotami, emocemi, přesvědčením, s pocity sounáležitosti, které jsou rovnocenné v racionálním rozhodování. Vedení lidí v současnosti nejvíce reprezentuje mentoring a koučování.

## **Work-life balance**

Work-life balance, v posledních letech je velmi prosazována rovnováha mezi osobním a pracovním životem zaměstnance. Souvisí to s preferováním hodnoty „mít se dobře“, well being. Logicky to vyplývá z potřeby organizace udržet si zaměstnance tím, že bude navozovat pocit sounáležitosti s organizací a jejími hodnotami a zároveň pocit, že o něj organizace pečuje, že se zajímá o jeho osobní a rodinný život a vychází mu vstříc.

Tuto politiku v organizacích nyní reprezentují např. pro dámy pružné pracovní doby, péče o děti zaměstnanců – firemní jesle a školky, sickdays, volno na lázně pro seniory a příspěvky na sportovní akce a wellness programy.

Generace zaměstnanců narozená po roce 1980 bývá často označována jako generace Y. Na rozdíl od předešlé generace X není ochotná obětovat osobní život pracovnímu, ale je-li po stránce work-life balance uspokojena, jsou z ní loajální a nadšení zaměstnanci. Po roce 2020 bude největší část zaměstnanců z této generace a organizace, by s tím ve své personální politice, měly počítat.

## **Alternativní pracovní úvazky**

Jedná se o smlouvy na dobu určitou, zkrácené pracovní úvazky, home office, kdy organizace vychází vstříc individuálním potřebám zaměstnance, aniž jí to nějak omezuje.

## **Talent management**

Jedná se o programy, v nichž se talentovaní a vzdělaní zaměstnanci motivují k získání znalostí a dovedností nutných k přijetí většinou manažerské nebo jinak specializované pozice. Jedná se o časově omezené trainee programy, jejichž výstupem je informovaný, vzdělaný, trénovaný, loajální a stabilizovaný zaměstnanec. Boj o talenty je akcentovaný zejména u nás, kde organizace zápasí o kvalitní zaměstnance na vyprázdněném trhu práce.

## **Age management**

Stárnutí populace ohrožuje makroekonomiku a konkurenceschopnost celé Evropské unie a je a bude zásadním tématem k řešení. V roce 2030 stoupne počet starších pracovníků ve stáří 64 – 66 let o 26 milionů. Stárnutí zaměstnanců je způsobeno prodlužováním průměrného věku dožití. V ČR dojde do r. 2050 ke zdvojnásobení počtu obyvatel nad 65 let. (Kocianová, 2012) Tyto změny souvisí s poklesem porodnosti v Evropě, která je nyní nižší než porodnost nutná k udržení věkové struktury. Organizace jsou nuceny s těmito faktory počítat a implementovat je do své personální strategie a politiky.

## **Diversity management**

Diverzita je teoretickou i praktickou nadstavbou politiky rovných příležitostí, vyjádřenou v našich podmínkách zákonnou normou (Antidiskriminační zákon 198/2009 Sb., par. 2,3). Diverzita má však širší význam. Jde o to vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře podmínky pro rozvinutí osobního potenciálu bez rozdílu pohlaví, věku, etnika, náboženství.

## **Personální controlling a ukazatele výkonnosti**

K tomu slouží tzv. klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Které slouží k interpretaci dosahování cílů a managementu dané organizace. Dále je nutné nastavit ukazatele personálního controllingu, tj. definovat cílové hodnoty jednotlivých ukazatelů, nastavit datovou základnu a způsob předávání informací, přizpůsobit k tomu personální IT systém, aby generoval data, nejlépe on-line. Liniovým manažerům je nutné poskytnou poradenství a nabídnout efektivní řešení. KPI bývají určovány pomocí SMART hodnot, takže mají být Specifické, Měřitelné, Dosažitelné (Achievable), Relevantní (důležité) a Termínované. Na stanovení KPI se mají podílet sami pracovníci, mají jim být srozumitelné a mají je pochopitelně akceptovat.

## 4 PERSONÁLNÍ AGENTURY V ČR A JEJICH VZTAH K SOUČASNÉMU TRHU PRÁCE

### 4.1 Agenturní zaměstnávání – temporary work

*„Ve světě je velmi rozšířený způsob pracovního poměru, kdy pracovník je zaměstnancem agentury, ale pracuje v organizacích, které potřebují pokrýt svou dočasnou potřebu zaměstnanců. V ČR touto metodou pracuje cca 2,4% aktivní populace. Po revoluci bylo agenturní zaměstnávání typické pro brigády studentů. Dnes pracuje asi 40 % agenturních zaměstnanců na pozicích THP, např. v administrativních pozicích, v call centrech, na recepcích, v IT servisních centrech, v logistice aj. Agenturní zaměstnanci musí mít podle zákona stejné podmínky jako kmenoví zaměstnanci stejných pozic. Neměl by být žádný rozdíl. Agentura, co by zaměstnavatel, odvádí za zaměstnance zdravotní a sociální pojištění. Pracovní poměr se u agentury započítává do důchodu. Tudiž agenturní zaměstnanec nic agentuře neplatí, nic se mu nestrhává ze mzdy a má stejný plat jako kmenoví zaměstnanci na stejné pozici. Firma zaplatí za služby agentury, která si ji najímá jako posilu s náboru a péči o zaměstnance. Tato forma zaměstnávání je ideální jako startovací čára pro absolventy nebo nezaměstnané, kde získávají pracovní zkušenosti a lépe se nachází práce na dobu neurčitou. Velká část zaměstnanců agentur se rekrutuje ze zahraničí, jednak ze zemí EU, kde je trh v poslední době značně vyprázdněný, ale i ze zemí mimo EU, kde je proces získávání pracovního povolení velmi omezený. V ČR existuje okolo 1 200 agentur práce. Řada z nich má sporné praktiky. Proto byla založena tzv. Asociace poskytovatelů personálních služeb APPS, lobující za poctivý a legální pracovní trh. APPS vypracovala „Zlaté standardy HR služeb dle APPS“ pro výběr agentury práce. Tyto standardy HR platí pro agenturní zaměstnávání i pro přímý nábor.“ (Cihlářová, BP 2016, s. 13)*

Pracovněprávní vztah založený na uzavření pracovní smlouvy či jedné z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (tzn. dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce) mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, pro kterého bude zaměstnanec přímo vykonávat práci, není tedy jediným způsobem, jak může zaměstnavatel řešit nedostatek pracovních sil. Zejména v situaci, kdy zaměstnavatel potřebuje získat jednorázové zakázky, může zvažovat alternativní možnosti, jak získat odpovídající počet pracovníků s potřebnou kvalifikací.

Tomuto účelu slouží institut agenturního zaměstnávání, v rámci kterého agentura práce v postavení zaměstnavatele na základě zvláštního povolení dočasně přiděluje svého

zaměstnanec k výkonu práce k jinému zaměstnavateli (tzv. uživateli). Činí tak na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zavazuje zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u uživatele. Zaměstnanec se zavazuje tuto práci konat podle pokynů uživatele, a to na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem.

Podstatou agenturního zaměstnávání je tedy využívání určitého v zákoně upraveného druhu zprostředkovatelské činnosti, která je zákonem vyhrazena pouze agenturám práce. Jednoduše můžeme agenturní zaměstnávání popsat jako pronájem pracovní síly agenturou práce jiným zaměstnavatelům, kteří tuto pracovní sílu využívají.

Zaměstnavatel se může snadno dostat do situace, kdy potřebuje více pracovních sil, avšak jen po určitou omezenou dobu. V takovém případě může ovšem svou situaci vyřešit vyhlášením výběrového řízení a uzavřením pracovních smluv na dobu určitou s vybranými zaměstnanci. Tento postup však zabere určitý čas, je nutné uspořádat pohovory, připravit pracovní smlouvy, po jejich podpisu zajistit všechnu související agendu atd. Navíc je v současnosti na trhu práce obtížné najít potenciální zaměstnance ochotné takovou smlouvu uzavřít.

V této situaci se jeví pro zaměstnavatele výhodnější oslovit agenturu práce, která má ve svém portfoliu řadu zaměstnanců různých kvalifikací, vybrat si podle profilů jednotlivých zaměstnanců vhodné osoby, uzavřít s agenturou dohodu o dočasném přidělení, a pak přidělit novým zaměstnancům práci za podmínek uvedených níže. Tímto způsobem může zaměstnavatel ušetřit mnoho času i finančních prostředků.

## **4.2 Personální agentura a agentura práce**

Pojmy personální agentura a pracovní agentura jsou velice často v praxi zaměňovány a považovány mylně za synonyma. Tyto pojmy je nutné rozlišovat, jelikož mají odlišný význam.

**Personální agentura** oslovuje kandidáta na dané pracovní místo, tento uchazeč pak uzavře pracovní smlouvu přímo se společností, ve které zaměstnání vykonává. Znamená to pak, že mezi personální agenturou a uchazečem nevzniká pracovní vztah, personální agentura pouze pracovní vztah zprostředkovává.

**Pracovní agentura** uchazeče o zaměstnání přímo zaměstnává. Uchazeč práci vykonává u společností nebo společností, kam je na dobu určitou přidělen. Mezi společnostmi, kde pracovník vykonává práci a tímto pracovníkem není uzavřena pracovní smlouva ani dohoda. Činnost, kterou pracovní agentura vykonává, nazýváme agenturním zaměstnáváním (viz výše).

**Agenturní zaměstnávání** je tedy dočasné přidělení zaměstnance agentury do jiné společnosti, v níž vykonává zadanou práci. Je to jedinečná forma zaměstnávání, které je pronájemem pracovní síly. Vzniká při něm trojstranný vztah: agentura práce - zaměstnanec - uživatel.

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

### 4.3 Subjekty agenturního zaměstnávání

#### Agentura práce

K tomu, aby fyzická či právnická osoba mohla založit agenturu práce, musí splnit řadu podmínek stanovených zákonem. Agentury práce mají zároveň množství veřejnoprávních povinností, které musí plnit po celou dobu své činnosti. Agenturní zaměstnávání je jednou z forem zprostředkování zaměstnání. Z toho důvodu musí agentura práce, která chce dočasně přidělovat své zaměstnance k výkonu práce u uživatelů, získat nejprve **povolení ke zprostředkování zaměstnání**.

Povolení ke zprostředkování zaměstnání vydává agenturám práce generální ředitelství Úřadu práce ČR na základě žádosti fyzické nebo právnické osoby, kdy Zákon o zaměstnanosti vymezuje pro vydání povolení řadu podmínek. Jednou z nich je i souhlasné závazné stanovisko Ministerstva vnitra, vydané na základě žádosti generálního ředitelství Úřadu práce ČR. Ve svém stanovisku Ministerstvo vnitra posoudí vhodnost udělení povolení konkrétnímu subjektu z hlediska veřejného pořádku, bezpečnosti a dodržování práv třetích osob. Poradním orgánem pro posuzování žádostí o povolení ke zprostředkování zaměstnání je speciální komise zřízená generálním ředitelem Úřadu práce.

Povolení ke zprostředkování zaměstnání formou agenturního zaměstnávání se vydává na dobu tří let; na základě opětovné žádosti podané alespoň 3 měsíce před uplynutím platnosti předchozího povolení může být další povolení vydáno i na dobu neurčitou jako opakované, jestliže před vydáním povolení opakovaného původní povolení nezaniklo. Přičemž zákon o zaměstnanosti obsahuje řadu důvodů, pro které povolení ke zprostředkování může zaniknout (např. smrtí fyzické osoby, zánikem právnické osoby, viz níže) a pro které může být povolení ke zprostředkování agentury práce odňato (např. je-li právnické osobě uložen trest zákazu činnosti spočívající ve zprostředkování zaměstnání).

Agentura práce, které bylo uděleno povolení ke zprostředkování zaměstnání formou agenturního zaměstnávání, je povinna sjednat pojištění záruky pro případ svého úpadku za účelem uspokojení nároků dočasně přidělených zaměstnanců z titulu nevyplacené mzdy. Agentura práce také na výzvu generálního ředitelství Úřadu práce poskytuje na zvláštní účet generálního ředitelství kauci ve výši 500 000,- Kč, která je v případě zániku povolení ke zprostředkování zaměstnání vratitelným přeplatkem.

Zprostředkování zaměstnání není živností podle zákona č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, a proto k této činnosti není zapotřebí živnostenského oprávnění. Zákon o zaměstnanosti ale ukládá agenturám práce řadu evidenčních a informačních povinností ve vztahu k Úřadu práce ČR, který vede evidenci agentur práce.

## **Uživatel**

Uživatelem je fyzická či právnická osoba, které agentura práce přidělí k výkonu práce vlastního zaměstnance na základě písemné dohody o dočasném přidělení. Uživatel pak dočasně přidělenému zaměstnanci agentury práce přiděluje práci dle svých potřeb a v souladu s dohodou o dočasném přidělení a dohlíží na její provedení. Uživatel tedy v tomto smyslu není zaměstnavatelem.

## **4.4 Vzájemné vztahy mezi subjekty v rámci agenturního zaměstnávání**

### **Vztah mezi agenturou práce a uživatelem**

Jestliže si zaměstnavatel přeje řešit aktuální nedostatek zaměstnanců využitím agenturních zaměstnanců, musí nejprve s agenturou práce uzavřít dohodu o dočasném přidělení

zaměstnance. Tato dohoda je zvláštním smluvním typem, upraveným v zákoníku práce, tedy **Dohodu o dočasném přidělení**. Zákon vyžaduje, aby byla dohoda o dočasném přidělení uzavřena písemně, jinak je neplatná. Mezi náležitosti dohody o dočasném přidělení zaměstnance, uzavírané mezi agenturou práce a uživatelem, patří jméno a příjmení zaměstnance, který má být dočasně přidělen k výkonu práce u uživatele, jeho státní občanství, datum a místo narození, bydliště, druh práce, určení doby dočasného přidělení, místo výkonu práce, den nástupu k výkonu práce, informace o pracovních a mzdových podmínkách tzv. srovnatelného zaměstnance, podmínky, za nichž může být dočasné přidělení zaměstnancem nebo uživatelem ukončeno před uplynutím sjednané doby, a číslo a datum vydání rozhodnutí o vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání agentuře práce. Bez těchto náležitostí může být dohoda o dočasném přidělení neplatná. V dohodě o dočasném přidělení nemohou být sjednány podmínky pro ukončení doby dočasného přidělení před uplynutím doby, na kterou bylo dočasné přidělení dohodnuto, jen ve prospěch uživatele; toto omezení má za úkol chránit dočasně přidělované zaměstnance.

Kromě těchto vyjmenovaných podstatných náležitostí samozřejmě může dohoda o dočasném přidělení zaměstnance obsahovat a zpravidla také obsahuje i řadu dalších ujednání, zejména ujednání o výši úplaty za dočasné přidělení. Dohoda o dočasném přidělení se musí vždy týkat konkrétního zaměstnance. Jako praktickým postupem, však je, aby mezi agenturou práce a uživatelem byla uzavřena samostatná rámcová smlouva, obsahující výši úplaty a další náležitosti. Pak již stačí uzavřít mezi agenturou práce a uživatelem ve vztahu ke každému jednotlivému zaměstnanci jen jednoduchou dohodu o dočasném přidělení, obsahující v podstatě jen zákonem vyjmenované podstatné náležitosti.

### **Vztah mezi agenturou práce a zaměstnancem**

Aby vůbec mohl být zaměstnanec agenturou práce dočasně přidělen k výkonu práce u uživatele, musí nejprve s agenturou práce uzavřít pracovní smlouvu, případně dohodu o pracovní činnosti. Uzavření dohody o provedení práce **nepostačuje**. V této pracovní smlouvě či dohodě o pracovní činnosti se agentura práce zavazuje, že zaměstnanci zajistí dočasný výkon práce u uživatele podle pracovní smlouvy (resp. dohody o pracovní činnosti) a zaměstnanec se zavazuje sjednanou práci konat na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance, a to na základě pokynů uživatele. Kdyby pracovní smlouva, resp. dohoda o pracovní činnosti uzavřená mezi agenturou práce a zaměstnancem neobsahovala **ustanovení**

**o dočasném přidělování,** nemohl by být zaměstnanec agenturou práce k výkonu práce u uživatele přidělován, a práci by zaměstnanci musela přidělovat agentura práce sama. V pracovní smlouvě nebo v dohodě o pracovní činnosti nemusí být uveden konkrétní uživatel, ke kterému bude zaměstnanec agenturou práce přidělován. Zaměstnanec, který vykonává práci v režimu agenturního zaměstnávání, je tedy, jak již bylo uvedeno výše, zaměstnancem agentury práce, nikoli uživatele, ačkoli pro něj práci fakticky vykonává.

Tošovský v publikaci *Agenturní zaměstnávání v praxi* uvádí „*Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně ve dvou vyhotoveních, kdy jedno vyhotovení smlouvy zůstává agentuře a druhé musí agentura dát zaměstnanci.*“

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

*identifikace zaměstnavatele, tzn. agentury práce:*

- *jméno a příjmení/název*
- *adresa sídla/místa podnikání*
- *IČ*
- *případně údaj o zápisu v obchodním rejstříku*

*identifikace zaměstnance:*

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



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

*Jedná se o:*

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

Svou činnost může agentura práce vykonávat bezplatně nebo za úplatu. Nesmí však vyžadovat žádnou úhradu od zaměstnance, který má být dočasně přidělen k výkonu práce u uživatele. Zároveň agentury práce nemohou činit jakékoli srážky ze mzdy poskytované zaměstnanci za vykonanou práci. Proto agentury práce za poskytnuté služby vyžadují úhradu od uživatelů, ke kterým jsou agenturní zaměstnanci k výkonu práce přidělováni.

Na agenturní zaměstnávání se tedy nevztahuje omezení opakovaného sjednávání pracovního poměru na dobu určitou. To znamená, že **neplatí zákaz tzv. řetězení pracovních smluv** na dobu určitou. Agentura práce činí vůči agenturnímu zaměstnanci pracovněprávní úkony a je nositelem všech práv a povinností, které zákon nevyhraduje uživateli. Agentura práce tak zaměstnanci rozvrhuje pracovní dobu, určuje dovolenou a zejména vyplácí mzdu. Agentura práce zejména musí zajistit, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nebyly horší, než jsou podmínky u srovnatelného zaměstnance uživatele. Pokud by v tomto směru agentura práce zjistila nějakou nerovnost mezi dočasně přidělenými zaměstnanci a kmenovými zaměstnanci uživatele, je povinna zajistit agenturním zaměstnancům **rovné zacházení**.

Agentura práce přiděluje zaměstnance k uživateli na základě tzv. **písemného pokynu**. Jeho prostřednictvím se realizuje pracovní smlouva či dohoda o pracovní činnosti uzavřená mezi agenturou práce a zaměstnancem. Tato smlouva, resp. dohoda nemůže ale být obsahově měněna. V písemném pokynu je třeba uvést zejména název a sídlo uživatele, místo výkonu práce u uživatele, doby 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) a také informaci o pracovních a mzdových podmínkách srovnatelného zaměstnance uživatele.

Agentura práce nemůže téhož zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce u téhož uživatele na dobu delší než 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích, ledaže o to sám zaměstnanec požádá, příp. jde-li o náhradu za zaměstnankyni čerpající mateřskou dovolenou nebo za zaměstnankyni či zaměstnance čerpajícího rodičovskou dovolenou.

Agentura práce má dále společně s uživatelem povinnost zajistit, aby zaměstnanec agentury práce nebyl dočasně přidělen k výkonu práce u uživatele, u něhož je současně zaměstnán v základním pracovněprávním vztahu, nebo u něhož konal anebo koná v témže kalendářním měsíci práci na základě dočasného přidělení jinou agenturou práce.

### **Vztah mezi uživatelem a zaměstnancem**

Uživatel není zaměstnavatelem dočasně přiděleného zaměstnance, přesto ale má vůči zaměstnanci agentury práce určitá práva a povinnosti. Uživatel po dobu trvání dočasného přidělení ukládá zaměstnanci agentury práce pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho práci, dává mu za tím účelem pokyny, vytváří mu příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Také má povinnost informovat jej o nabídce volných pracovních míst, která se u něj vyskytnou.

Uživatel vůči dočasně přidělenému zaměstnanci nesmí činit žádná jednání jménem agentury práce, zejména musí respektovat obsah jeho pracovní smlouvy a také obsah písemného pokynu o dočasném přidělení zaměstnance.

Již vícekrát byl v textu zmíněn pojem „srovnatelný zaměstnanec“. Tento pojem se používá v souvislosti se zákazem diskriminace dočasně přidělených zaměstnanců ve srovnání s kmenovými zaměstnanci uživatele. Srovnatelným zaměstnancem je takový zaměstnanec uživatele, který vykonává nebo by vykonával stejnou práci jako dočasně přidělený zaměstnanec, a to s přihlédnutím k jeho kvalifikaci a délce odborné praxe. Je povinností uživatele je povinen zajistit, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance

nebyly horší, než jsou nebo než by byly pracovní a mzdové podmínky srovnatelného zaměstnance.

Dalšími specifiky jsou, že vznikla-li dočasně přidělenému zaměstnanci při výkonu práce u uživatele nebo v přímé souvislosti s ním škoda, je povinen ji nahradit zaměstnavatel, kterým je agentura práce. Ta však může žádat regresní úhradu od uživatele. Uživatel a dočasně přidělený zaměstnanec mohou spolu také uzavřít dohodu obdobnou, jako je dohoda o odpovědnosti za schodek na svěřených hodnotách, které je zaměstnanec povinen vyúčtovat, a dohoda o odpovědnosti za ztrátu svěřených věcí.

### **Evidenční povinnosti agentury práce**

V § 59 zákona o zaměstnanosti je ustanovena povinnost agentury vést evidenci: o počtu volných míst, na která je požadováno zprostředkování zaměstnání, o počtu agenturou umístěvaných fyzických osob, a také o svých zaměstnancích, kterým je zaměstnání zprostředkováno formou agenturního zaměstnání.

Dále má agentura povinnost každoročně do 31. ledna nahlásit generálnímu ředitelství Úřadu práce statistické údaje za uplynulý rok. Obsahem jsou údaje o počtu volných míst, na která bylo požadováno zprostředkování zaměstnání, čímž je myšleno hledání pracovního místa uchazeči, nebo naopak hledání zaměstnance pro zaměstnavatele rozšiřujícího pracovní pozice, o počtu agenturou umístěných fyzických osob a z toho počet uchazečů o zaměstnání umístěných na základě dohody s Úřadem práce podle § 119a a o počtu agenturních zaměstnanců, kteří byli přiděleni k výkonu práce u uživatele. Přitom agentura uvede strukturu zaměstnanců podle toho, zda byli z České republiky, Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru, Švýcarska či ostatních zemí (§ 59 odst. 2 Zákona o zaměstnanosti).

Agentury práce jsou sdruženy v Asociaci poskytovatelů personálních služeb, která deklaruje právní a etický standard těchto služeb. Agentury práce sdružené v APPS vlastní platné povolení ke zprostředkování MPSV, mají sjednané pojištění proti úpadku, agenturním zaměstnancům platí mzdy a odvody v termínu a dle platné legislativy, pracovní poměr a dohodu o dočasném přidělení sjednávají písemně a před zahájením práce, rovněž dodržují srovnatelné podmínky pro agenturní zaměstnance a klientům předkládají kalkulaci v hrubé mzdě, a nevyužívají fiktivních cestovních příkazů, nedopouští se tzv. skrytého přidělování, tedy nenahrazují dočasné přidělení dohodou o provedení práce nebo smlouvou o dílo. (Tošovský, 2011)

## **4.5 Co je personální agentura**

Personální agentura je všeobecně užívaný pojem zahrnující zprostředkovatelské agentury, specializované poradenské společnosti a společnosti poskytující služby „executive search“, zvané též „head hunters“.

Zprostředkovatelské agentury se zaměřují zpravidla na obsazování běžných pozic v oblasti administrativy, referentských pozic a v poslední době též na obsazování kvalifikovaných dělnických míst u organizací, které nestíhají zvýšenou potřebu těchto kvalitních pracovníků pokrýt. Poradenské společnosti zajišťují nábor, první pohovory s uchazeči, jejich testování a předvýběr.

Klientovi (zaměstnavateli) pak nabízejí dva až tři nejlepší uchazeče. Na manažerské pozice a pozice různých specialistů, které volný trh práce zcela postrádá, se zaměřují společnosti nabízející zmiňovanou službu „head hunters“, které mívají síť různých kontaktů v daném oboru a mistrovsky využívají sociální sítě, databáze a jiná média.

Pokud jsou tyto služby kvalitní, mohou personalistům a manažerům organizací ušetřit čas investovaný do získávání klíčových zaměstnanců. Navíc může organizace, která potřebuje leckdy strategicky důležité místo obsadit, až do okamžiku, kdy je výběr ukončen, zůstat v anonymitě. Doporučuje se věnovat čas výběru poradenské společnosti osobně poznat konzultanta, který bude pro organizaci pracovat, porovnat finanční náročnost těchto služeb. Platby za tyto služby se pohybují od dvojnásobku až trojnásobku ročního platu na daném pracovním místě.

Pro externího dodavatele je nutné připravit písemně dostatek informací, jako je popis pracovního místa, nároky na uchazeče, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, specifické podmínky, benefity a další souvislosti. (Kocianová, 2011)

### **Služby personálních agentur**

#### **a) Recruitment**

V souvislosti s nedostatkem pracovníků na trhu práce je recruitment nejvíce požadovanou službou. Jedná se hlavně o nábor vzdělaných absolventů vysokých i středních škol s praxí ve vývoji nebo výrobě. Pokud takovýto manažer specialista má navíc patřičnou jazykovou výbavu, stává se zlatou rybkou na současném trhu práce.

*"Personalista má jen omezené možnosti jej oslovit, zvláště pokud pracuje u konkurenční společnosti. Oslovení takto úzkoprofilových specialistů a manažerů je nejčastějším úkolem externího recruitera. Recruiter ovšem také inzeruje, ale v podstatě tak pouze dubluje práci personalisty, takže častěji sahá po přímém oslovení kandidáta v terénu a pátrá na sociálních sítích. Jeho zdroje jsou také často skryté v interní databázi personální agentury a jsou velmi důvěrné." (Cihlářová, BP 2016, s. 22)*

#### **b) Personální poradenství**

*"Zahrnuje speciální služby odborníků na další personální činnosti, jako je tzv. personální audit, psychodiagnostika a zjišťování pracovní způsobilosti k určitým profesím a psychické způsobilosti u kandidátů na exponované pozice vyžadující vysoký výkon nebo odpovědnost. Může také zahrnovat odborný trénink, koučink a vzdělávání pro manažery, liniové vedoucí, obchodníky, prodejce a jiné profese. Dosti žádané je poradenství při různých personálních a organizačních změnách ve firmách." (Cihlářová, BP 2016, s. 23)*

#### **c) Speciální služby**

Speciální služby jako jsou průzkumy mezi zaměstnanci, benchmarking, facilitace při jednáních apod. V podstatě se jedná o outsourcing, některé odborné činnosti personalisty v organizaci. Tyto služby se vyžadují méně často.

### **4.6 Personální agentura a kandidát**

K prvnímu kontaktu mezi personální agenturou a uchazečem o práci dochází ve chvíli, kdy uchazeč pošle do agentury životopis, případně jej konzultant osloví na sociální síti nebo telefonicky. První informace kandidát dostane pouze orientační, protože většinou nemá k dispozici aktuální životopis.

Agentura zprostředkovává základní informace pro kandidáta, proto je důležité se na první pohovor důkladně připravit stejně jako by se jednalo o pohovor u zaměstnavatele. Během pohovoru dochází k podrobné analýze kandidátovy praxe, jeho znalostí, zkušeností, dovedností a představ o budoucnosti. Čím více uchazeč předá informací konzultantovi, tím větší je pravděpodobnost úspěchu.

Následně po pohovoru konzultant zasílá životopis včetně hodnocení kandidáta potenciálnímu zaměstnavateli. Jestliže profil uchazeče odpovídá požadavku zaměstnavatele, je uchazeč pozván organizací k pohovoru.

Společnost (klient) uzavře s kandidátem smlouvu, jestliže výběrové řízení na hledanou pozici dopadne pozitivně. Pro personální agenturu to znamená úspěšné uzavření zakázky.

Na základě podpisu pracovní smlouvy s kandidátem agentura nárok na provizi dle uzavřené smlouvy. Uchazeč za zprostředkování hledání práce neplatí.

## **5 NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V KONTEXTU STAVU TRHU PRÁCE V ČR**

### **5.1 Získávání pracovníků**

Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a v odpovídajícím čase najít dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují požadavky zaměstnavatele. Požadavky jsou dány potřebami zaměstnavatele a konkrétními právními předpisy.

Podstatou je navázat komunikaci mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání, kdy zaměstnavatel sděluje možnosti, požadavky a podmínky zaměstnání u něj a shromažďuje údaje o způsobilosti uchazečů vykonávat zaměstnání. Kvalita této komunikace je vizitkou zaměstnavatele a zároveň určuje, jak efektivní proces obsazování volných míst u zaměstnavatele bude.

Výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet uchazečů, kteří splňují nezbytné požadavky na tyto pozice.

### **5.2 Jak obsadit volné pracovní místo**

Je třeba vždy zvážit, zda volné pracovní místo obsadíme znovu nebo ne. Je možné je zrušit úplně, nechat je dočasně neobsazené nebo případně sloučit s jiným pracovním místem. Dobré je i uvážit možnost sjednání pracovního poměru na dobu určitou nebo i jinou formu pracovního poměru, (např. dohodu o pracovní činnosti, dohodu o provedení práce). Můžeme uvolněné pracovní místo nahradit dočasně přiděleným zaměstnancem z agentury práce (viz. kap. 4), případně zajistit požadovanou práci dodavatelsky, prostřednictvím externí společnosti, (např. smlouvou o dílo).

Všechny tyto možnosti směřují k ušetření pracovního místa. Chceme-li se v takovéto situaci rozhodnout efektivně, využijeme této možnosti k aktualizaci požadavků na uvolněné pracovní místo, ke zvážení zdrojů a metod k získání nového zaměstnance. (Šikýř, 2016)

### **5.3 Zdroje a metody získávání zaměstnanců**

Zdroje získávání zaměstnanců mohou být vnitřní a vnější.

K vnitřním zdrojům patří vlastní zaměstnanci, které jsme uvolnili v rámci reorganizace a úspor pracovních míst, v souvislosti se změnou pracovní pozice či změnou pracovní náplně. K tomuto účelu má mít personální útvar vlastní databázi zdrojů pracovníků.

K vnějším zdrojům patří samozřejmě nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci z jiných organizací, zejména zaměstnanci konkurence, studenti a absolventi škol, důchodci, zahraniční pracovníci aj.

Metody získávání nových zaměstnanců jsou odvislé na požadavcích volného pracovního místa, aktuální situaci na trhu práce a aktuálnímu zájmu uchazečů a v neposlední řadě na aktuálních finančních možnostech organizace.

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů používáme nejčastěji inzerce na intranetu organizace, rozeslání nabídek volného místa e-mailem, doporučení vlastním zaměstnancem, přímým oslovením vhodného zaměstnance uvnitř organizace.

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů se užívá nejčastěji inzerce na internetu, v tisku, v televizi, v rozhlase, dále spoluprací s personálními agenturami, přímé oslovení kandidáta mimo organizaci.

#### **Inzerce na internetu**

Jedná se o nejčastěji používaný vnější zdroj s poměrně velkou účinností, která se však v podmínkách českého trhu práce v roce 2017 stává čím dál problematičtější. Český uchazeč, ať už kvalifikovaný více či méně, přestává na inzerci reagovat a co hůře, přestává ji i sledovat.

Nejčastěji se využívají specializované servery nabízející práci, kterých je v českém prostředí aktuálně okolo třiceti. Jejich úroveň se velice různí. Největší část trhu pokrývá renomovaný server [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz), ale i na tomto portálu je problém získat dostatečný počet kandidátů. Personalisté i externí recruiteři čím dál častěji využívají možnost prohlížet si na těchto serverech vystavené profily kandidátů a za úplatu jejich data získávat.



Inzerát by měl splňovat tyto cíle:

- zajistit dostatečný počet uchazečů – je to čím dál tím obtížnější, neboť nejžádanější uchazeči obvykle inzeráty nečtou
- upoutat pozornost – inzerát musí obstát v soutěži ostatních zaměstnavatelů, jejich zaměstnavatelských značek a jejich personálního marketingu
- probudit a udržet zájem – všechny informace je nutné sdělit atraktivně, vždy trochu odlišně od ostatních
- podněcovat k odpovědi – nejdůležitější je titulek inzerátu, především výstižný a atraktivní název pracovního místa. Je třeba uvést mzdu a zaměstnanecké výhody
- vždy uvést název organizace nebo požádat o službu personální agenturu. Dobré je přidat perspektivu, kariérní růst, benefity, týmovou charakteristiku
- obsahovat pokyny, jak se o zaměstnání ucházet
- obsahovat souhlas s uchováním osobních údajů dle legislativy
- dát pozor na věkovou diskriminaci nebo diskriminaci dle pohlaví, takovéto specifikace nesmí inzerát obsahovat (Armstrong, 2015)

### **Spolupráce s vysokými a středními školami a veletrhy pracovních příležitostí**

Některé společnosti považují veletrhy práce za účinné a pravidelně se jich zúčastňují. Nehodí se však pro obsazování vyšších pozic, zúčastňují se jich spíše mladí zaměstnanci a absolventi.

Dlouhodobá spolupráce především s vysokými školami a zaměstnávání „trainees“ z vyšších ročníků vysokých škol přináší informované a často velice specializované mladé odborníky na klíčové pracovní pozice.

### **Spolupráce s úřady práce**

Organizace spolupracují s úřady práce v současnosti spíše v intencích zákonných norem a povinností z nich vyplývajících. Zdrojem kvalitních uchazečů jsou pouze výjimečně.

### **Spolupráce s personálními agenturami a jejich možnosti**

Některé organizace mají požadavek, aby personální agentura provedla fullservice, to znamená recruitment i předvýběr požadovaných zaměstnanců. Týká se to nejčastěji manažerských,

technických a administrativních pozic s jasně stanovenými nároky, bez výraznějších specifik. Na konečný pohovor do organizace pak přicházejí již kandidáti splňující všechny požadavky odborné, kariérní i osobnostní.

Některé specializované pozice, u nichž agentura nemůže zjišťovat garantovat speciální znalosti a dovednosti, si organizace vybere nejlépe sama z uchazečů získaných externím agenturním náborem.

Spolupráce s personální agenturou je obvyklá a žádaná především u zahraničních společností, které jsou zvyklé tyto služby využívat. Pro českou společnost může být cena této služby, dva až tři měsíční platy kandidáta příliš drahou službou. Organizace vlastního výběrového řízení však v organizaci nevyjde o mnoho levněji.

Spolupráce s personální agenturou má tyto výhody:

- profesionálové mívají více zdrojů a tím i lepší výběr
- konzultanti disponují širším výběrem metod vyhledávání kandidátů
- diskrétnost, neboť celé výběrové řízení se odehrává pod značkou agentury
- úspěšnost vybraných kandidátů je vysoká, neboť výběrové řízení je prováděno profesionálními konzultanty a agentura ručí za zaměstnance po sjednanou dobu
- úspora času věnované celému procesu náboru a výběru

### **Sociální sítě jako nástroj náboru i personálního marketingu**

Ještě před pár lety se zdálo, že sociální média budou jen nástrojem trávení volného času. Poslední sociologické průzkumy ovšem ukazují, že všichni trávíme víc a více času na internetu a především na sociálních sítích. Prezentace firem na nich by měla být součástí náborové politiky a především nástrojem k budování zaměstnavatelské značky – employer branding. Spousta (nejen) českých firem tento aspekt své značky přitom zanedbává. Podle studie agentury Employer Brand International má strategii pro budování zaměstnavatelské značky pouze 17 % z více než tisíce firem dotázaných v 19 zemích.

Sociální média jsou založena na principu sdílení obsahu. V současnosti je největší a nejvlivnější sociální sítí Facebook, Twitter, Instagram a zejména profesní síť LinkedIn. Na těchto sítích mají firmy a personalisté prakticky neomezenou možnost sdílet své nabídky

pozic, vyhledávat aktivně vhodné kandidáty, komunikovat s nimi a budovat současně svou zaměstnavatelskou značku. Dosud ne všechny společnosti umějí těchto nových forem náboru využívat. (Gradua, 2017, online)

## 5.4 Moderní recruitment

Změny na trhu práce v posledních pěti letech mají zásadní vliv na změny metod recruitmentu, především profesionálních recruiterů ve specializovaných společnostech, zabývajících se headhuntingem.

Nástup internetu, emailu a LinkedInu nijak dramaticky neovlivnil praktický recruitment.

Zásadní změna se teprve chystá. Postarají se o ni nové technologie, nastupující digitalizace, automatizace a sociální sítě jako takové.

Podle Grega Savage, předního světového recruitera, do pěti let zmizí polovina agentur z trhu práce. Další budou přežívat a ty nejlepší zachytí změny a budou pracovat a žít o mnoho snadněji. (<http://lovec-hlav.cz/blog/greg-savage/>)

Současný recruitment se potýká s řadou stereotypů: vypsáním nové pozice, vyvěšením této pozice na portál, prohledáváním LinkedIn, posíláním mailu, tříděním kandidáta. To vše je orientováno na krátkodobý výsledek a má to malou přidanou hodnotu. Vše by mohly změnit nové technologie, které pomocí analýzy digitálních stop najdou všechny informace rychleji než jakýkoliv odborník. Vše pak bude záležet na tom, jak dobře bude recruiter schopen oslovit a získat nalezené kandidáty, recruitment splyne s marketingem a agentura může začít pracovat jako digitální marketingová společnost, kde vše bude vlastně o sjednání obchodu.

Dohledání kandidátů pak přestane být hlavní speciální dovedností, tou se stane u recruitera vytvořením si s kandidátem vztah, správně prezentovat a získat si kandidáta. Špičkový headhunter umí vycítit talent a vhodného kandidáta na danu pozici připravit.

Headhunting se pak stává otázkou moderního marketingu. Recruiter používá cílených emailů jako marketingový tah, kde komunikuje s kandidátem v osobní rovině, (např. popřát k narozeninám, sdílet zajímavé zprávy, vytvářet hodnotný obsah v médiích a v odborné komunitě), směřuje tak k oboustrannému zážitku z komunikace.

Jako dobrý způsob se osvědčuje sledování kandidáta na sociálních sítích a komunikace prostřednictvím lajkování obsahů. Teprve později po vytvoření vztahu je možné kandidáta oslovit.

## 6 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Účelem dobrého výběru pracovníků je kvalifikovaně rozhodnout, který z vhodných uchazečů pravděpodobně splňuje nejlépe požadavky daného pracovního místa, požadavky na odborný růst a kariérní postup. Výběr zaměstnanců se provádí s pomocí zvolených kritérií a metod.

Základem posuzování jednotlivých uchazečů je dle Šikýře (2016) pozitivní přístup, při kterém se nezjišťuje, jaké požadavky daný uchazeč nesplňuje, proč jej máme odmítnout, ale naopak, které splňuje a proč jej můžeme přijmout. Tento pozitivní přístup je založen na využívání předností uchazeče, nikoli na potlačování nedostatků.

V organizaci, kde usilujeme o optimální využití předností lidského kapitálu, individuálních schopností a motivace, je tento pozitivní přístup základem personální práce.

Šikýř ve své publikaci uvádí: *„Pozitivní přístup musí být základem výběru zaměstnanců i ostatních personálních činnosti, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu, to znamená pravidelného hodnocení, spravedlivého odměňování nebo systematického vzdělávání zaměstnanců.“* (Šikýř, 2016, s. 104)

### 6.1 Kritéria výběru

Kritériem výběru rozumíme jak nezbytné, tak i ostatní požadavky na zaměstnance, které si zaměstnavatel stanoví. Jsou to jednak dosažené vzdělání, dosavadní praxe, zvláštní znalosti a dovednosti, tak i trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost, možnost dalšího rozvoje v rámci organizace atd. Každému výběru uchazečů musí předcházet pečlivý výběr kritérií, který musí odrážet i aktuální situaci na trhu práce.

Armstrong (2015) rozlišuje kritéria nezbytná, tj. taková, která musí uchazeč splnit, aby byl za uchazeče považován, dále kritéria velmi žádoucí, při jejich splnění bude uchazeč upřednostněn a kritéria žádoucí, při jejichž splnění bude uchazeč vnímán pozitivněji.

Specifikace požadavků nejčastěji obsahuje:

- znalosti – co musí kandidát vědět, jaké vzdělání má mít
- schopnosti a dovednosti – co musí být kandidát schopen dělat, aby mohl danou pozici vykonávat

- požadované chování v organizaci – zahrnuje chování v daném pracovním místě a souvisí i s kulturou dané organizace
- odborná příprava – požadované vzdělání a certifikáty
- praxe – specifikace praxe a často i počet požadovaných let výkonu podobné pozice
- specifické požadavky – např. vícesměnný provoz, cestování, home office

## 6.2 Proces výběru pracovníků

Jedná se především o specifický postup, jakým budou uchazeči zkoumáni a posuzováni.

V tomto procesu se dodržují následující kroky: proces získávání a výběr pracovníků, při nichž je třeba dodržet tyto kroky:

- definování požadavků na pracovníky (viz 6.1 – kritéria výběru)
- oslovování uchazečů
- vyřizování žádostí uchazečů
- pohovory s uchazeči
- testování uchazečů
- posuzování uchazečů
- získávání referencí na uchazeče
- kontrola jednotlivých žádostí
- potvrzení nabídky zaměstnání
- další sledování nového zaměstnance

Máme-li k dispozici popis pracovní pozice, je možné z něj sestavit vhodný profil kandidáta. Pro určení důležitosti jednotlivých předpokladů sestavujeme profesiogram, tj. profil optimálních vlastností, znalostí a dovedností, nutných k výkonu této pozice.

Dále zvolíme vhodnou formu náboru nebo jejich kombinace a realizujeme nábor. Při náboru je dobré dbát zásad personálního marketingu, propagovat dobré jméno společnosti, její firemní kulturu a také inzerujeme všechny přednosti práce pro danou společnost.

Pro nábor používá personalista nejčastěji pomoc personální agentury. Agentura mívá daleko širší zdroje a možnosti při oslovování zejména manažerů a specialistů, ale v poslední době i kvalifikovaných dělnických pozic, které se na trhu práce těžko hledají.

Personální agentura také obvykle provede první výběr a vyřazení uchazečů, kteří evidentně nesplňují kritéria. Často rovněž provádí první kolo pohovorů. Zaměstnavateli pak obvykle představí dva až tři nejlepší uchazeče.

Je důležité, aby se pohovorů zúčastnil mimo personalisty také budoucí přímý nadřízený kandidáta. Ten klade obvykle otázky odborného charakteru, případně specifikuje nabídku a zodpoví odborné otázky kandidáta.

Diagnostiku psychické způsobilosti kandidáta, která je zajištěna pomocí psychologických testů, obvykle provádí externí specializovaná firma nebo psycholog.

Poté obvykle následuje druhý výběr nejlepších uchazečů s využitím výsledků psychodiagnostiky a referencí.

Finální výběr se provádí obvykle s jedním nebo dvěma nejlepšími uchazeči. To se ukazuje jako velmi praktické. Zaměstnavatel přitom mívá již připraven návrh pracovní smlouvy včetně platové nabídky.

Závěrem výběrového řízení je obvykle uzavření smlouvy a informace odmítnutým uchazečům.

### **6.3 Metody výběru pracovníků**

Základní a při tom nejpodstatnější výběrovou metodou je studium životopisu. Jedná se o odborné a jazykové testy, psychologické dotazníky, projektivní a výkonové testy, assesment centra, výběrový pohovor, reference, lékařské vyšetření.

Dobře zpracovaný strukturovaný životopis má odrážet všechny důležité zkušenosti kandidáta, včetně jeho motivace. Nemá však být pouhým výčtem všech zastávaných pozic.

**Hodnocení životopisu** představuje základní metodu výběru pracovníků používanou zejména jako předběžný výběr uchazečů i pro finální výběr nejvhodnějšího uchazeče. Hodnocení životopisu lze chápat i jako přípravu na výběrový pohovor, který pak slouží k ověření nebo doplnění informací o způsobilosti uchazeče.

Ve svém díle Šikýř uvádí: *„Reference poskytují osoby, které uchazeče o zaměstnání znají ze zaměstnání (nadřízení, spolupracovníci), ze školy (učitelé, spolužáci) apod. Reference zkoumáme jen se souhlasem uchazeče, přičemž se snažíme prověřit a rozšířit dostupné údaje*

*o odborné způsobilosti a rozvoj potenciálu uchazeče (jaké byly jeho úkoly a povinnosti, jaké měl pravomoci a odpovědnost, jaká byla úroveň jeho schopnosti a motivace, jakých výsledků dosáhl, jak řešil problémy apod.).“ (Šikýř, 2016, str. 110.)*

Reference jsou poměrně často využívanou, nikoli však nejspolehlivější metodou výběru zaměstnanců. Podle způsobu jejich získání je to 25-30%. Málo spolehlivé jsou písemné reference, lepší výsledky vykazuje osobní dotazování, nejlépe přímým kontaktem, nikoli po telefonu. Hodně důležité rovněž je, jak formulujeme referujícímu otázky. Je zde příliš mnoho proměnných, které validitu reference ovlivňují. Jsou jimi motivace hodnotitele, jeho osobní vztahy k němu, aktuální rozpoložení a podobně.

Jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnavatelé žádají pracovní posudky na uchazeče o zaměstnání, bývá domněnka, že uchazeč nemusí při pohovoru říci vše, může zakrývat některé skutečnosti či se stylizovat. Častým důvodem může být také snaha doplnit si o uchazeči informace, které potřebujeme. Získávání informací je citlivá záležitost a je třeba postupovat uváženě. Pokud uchazeč neuvede konkrétní reference ve svém životopise, je třeba ho o tyto údaje požádat. Není příliš etické využívat svých vlastních kontaktů u bývalého zaměstnavatele, aniž bychom uchazeče předem požádali o svolení. Zaměstnavatelé totiž nejsou oprávněni podávat informace o svých současných i minulých zaměstnancích bez jejich souhlasu. Není to však jediný možný zdroj informací. Např. pro pozice obchodního manažera mohou být vhodným zdrojem referencí i obchodní partneři. (Cihlářová, BP, 2016)

Nejčastější způsob zjišťování referencí je **telefonické dotazování**. Je vhodné si předem vybrat dvě až tři otázky. Např.: „Jak řešil stížnosti zákazníků?“ Nebo „S čím byli jeho zákazníci nejvíce nespokojeni?“ „Jak velkou skupinu lidí vedl?“ Je třeba počítat i s tím, že někdo nebude chtít doporučení poskytnout, že odpovědi budou vyhýbavé. Při vyhodnocování získaných informací je třeba se vyvarovat ukvapených závěrů. Je dobré porovnat je s údaji, které o sobě poskytl sám kandidát a získat třeba i další nezávislé doporučení.

Velmi subjektivní je domněnka, že reference jsou platnější než to, co o sobě říká uchazeč. I reference jsou pouze subjektivní názor. Může dokonce nastat i situace, kdy někteří zaměstnavatelé poskytují zásadně velmi dobrá doporučení.

**Psychologické testy** mají velmi pohyblivou validitu. Záleží na stanovených kritériích, co od uchazeče očekáváme, jak má vypadat nejlepší uchazeč. Záleží na tom, jakou váhu



přiznáme jednotlivým kritériím. Dobře provedené psychotesty s kvalitní interpretací mohou vypovídat o uchazeči s validitou až 50%.

Ve spojení s dobře zpracovaným pohovorem je testová baterie a její výsledky velmi spolehlivým prediktorem úspěšnosti kandidáta v zaměstnání. Nevýhodou je velká pracnost této metody a většinou nutnost zadat psychologickou diagnostiku externímu psychologovi (personalista obvykle nemá dostatek zkušeností s jejich užitím). Navíc tato metoda klade velké nároky na poctivě provedený profesiogram vycházející z analýzy profese. (Cihlářová, BP, 2016)

Charakteristiky dobrého testu jsou:

- musí dobře rozlišovat mezi jedinci
- musí být vytvořen a standardizován na dostatečně velkém vzorku
- je spolehlivý, to znamená, že vždy měří totéž
- je validní, tedy platný, obsahuje statisticky významné předpovědi

Rozlišujeme testy inteligence, testy schopností a testy osobnosti.

Testy inteligence jsou nejpoužívanější psychologické testy s vysokou validitou. Jejich výsledky jsou vyjádřeny v podobě inteligenčního kvocientu, tzv. IQ. Je to vlastně poměr mezi mentálním věkem a skutečným, chronologickým věkem. Jestliže mentální věk odpovídá skutečnému věku, pak IQ je 100. Předpokládá se, že IQ je v populaci rozložen takzvaně „normálně“, tedy symetricky.

Problémem testů je to, že není přesně dáno, co vše inteligenci tvoří. Existují verbální a neverbální testy inteligence a rozmanité baterie různých testů inteligence. Výběr testů IQ je poměrně složitým procesem, který hodně závisí na skupině uchazečů, u které jej chceme aplikovat.

Testy schopností lze rozdělit na testy potenciální a testy získaných schopností (Armstrong, 1999). Testy potenciálních schopností předpovídají potenciál k určitému výkonu, měly by být dobře ověřeny z hlediska validity a spolehlivosti. Testy schopností lze nakoupit již ověřené nebo si je ověřit v konkrétních podmínkách organizace, což se neobejde od pomoci specialistů.

Testy získaných schopností, nebo spíše dovedností bývají hodně specializované (testy psaní na PC nebo testy sváření TIG, MIG, jazykové testy apod.)

Testy osobnostní jsou velmi rozmanité a vždy vycházejí z určitého přístupu, teorie osobnosti.

Nejčastěji se užívají dotazníkové metody, které vyplňuje přímo testovaná osoba. Sledují se rysy osobnosti, které se obvykle sdružují do různých typů, vytvářejících trsy vlastností. Podle skeptiků však mají testy osobnosti nízkou validitu (měřeno koeficientem validity 0,15 – 0,39). Testy osobnosti jsou dobrou doplňující informací o kandidátovi tam, kde se setkáváme s tzv. haló efektem nebo jinou chybnou reakcí během pohovoru. Vždy by měly být součástí baterie testů a je vždy dobré konzultovat tuto baterii se specialistou, takto zaměřeným psychologem.

Baterii testů je dobré v podmínkách organizace dlouhodobě porovnávat s praktickými výsledky kandidátů v pracovním procesu, a to u co největšího počtu pracovníků.

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

Assesment centra pracují se skupinou uchazečů a využívají řadu metod, jejich zkoumání během jednoho až dvou dnů. Cílem je získat vyvážený pohled na jednotlivé kandidáty. Metody práce assesment centra simulují různé aspekty pracovního místa nebo určité pracovní role. Výkon uchazeče v této situaci má předvídat odpovídající pracovní chování. Používá se obvykle interakce jednotlivých členů týmu předjímající jejich chování v budoucím týmu. Výkony kandidátů často hodnotí více hodnotitelů, aby byla zajištěna co největší objektivnost.

Používání assesment center je poměrně nákladné a časově náročné. Užívá se spíše ve velkých firmách při obsazování manažerských pozic.

Kombinace všech popsaných metod výběru s dobrou přípravou přináší nejlepší výsledky, validita se pohybuje okolo 70%. Pro její časovou náročnost ji použijeme u závažných personálních rozhodnutí a klíčových pozic v organizaci, kdy očekáváme, že se nám v dobrém rozhodnutí investované prostředky a čas vrátí.

Schmidt a Hunter (in Armstrong, 2015) uvádějí tuto validitu jednotlivých metod:

- testy inteligence a strukturované pohovory 0,63
- testy inteligence a nestrukturované pohovory 0,55

- assessment centra a strukturované pohovory 0,53
- testy inteligence 0,51
- strukturované pohovory 0,51
- nestrukturované pohovory 0,38
- assessment centra 0,37
- grafologie 0,02

Prakticky se osvědčilo užít kombinaci strukturovaného pohovoru s časově nenáročným, ale atraktivním projektivním testem a osobním získáním patřičné reference.

## 6.4 Výběrový pohovor

**Strukturovaný pohovor** je založen na souboru předem určených otázek, zaměřených na vlastnosti a chování, které jsou požadovány k výkonu dané pozice. Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky. Odpovědi jsou zaznamenávány do připraveného klasifikačního archu nebo jiného systému.

Kvalitní strukturovaný pohovor má tedy validitu okolo 60%. Jedná se o dobře investovaný čas a to jednak do přípravy, ale i do času věnovaného jednotlivým kandidátům. Takový pohovor trvá zhruba 60 minut. Je třeba jej násobit počtem kandidátů.

*„Méně pracnou, ale hůře porovnatelnou variantou je **polostrukturovaný pohovor**. V něm personalista v první části zjišťuje odbornou způsobilost uchazeče, v druhé nestrukturované osobnost a motivaci kandidáta.“ (Cihlářová, BP 2016, s. 35)*

**Pohovor nestrukturovaný** vedeme bez zvláštní přípravy. Otázky a jejich pořadí vedeme podle situace, čas kandidátovi věnujeme podle momentálních možností. Výsledek pohovoru se pak ale obtížně porovnává s jinými.

Pohovor může vést personalista samostatně, pouze s jedním uchazečem, pokud má pravomoc rozhodnout o přijetí nebo odmítnutí kandidáta. Tento **jednoduchý pohovor** se užívá na dělnické nebo administrativní pozice. **Pohovor před komisí** se koná u významných manažerských a speciálních pozic a tam, kde to příkazují předpisy, např. ve státní správě. V komisi obvykle zasedá personalista, psycholog, odborník, vedoucí pracovník, zástupce budoucího pracovního týmu.

O výsledku výběrového řízení rozhodují hlasy členů komise. Je dobré počet členů komise omezit.

Vlastní pohovor začneme vždy představením se a představením dalších účastníků. Poté vysvětlíme účel pohovoru a jeho postup. Je třeba se přesvědčit, že kandidát zná podstatu pracovní pozice, o kterou se uchází.

Základem pohovoru jsou otázky kladené uchazečům. Otevřené otázky používáme na počátku, později přecházíme k uzavřeným otázkám, které vyžadují jednoznačnou, krátkou odpověď. Vyvarujeme se tzv. návodných otázek, u nichž je předem jasno, jaká má být správná odpověď. (Armstrong, 2015)

Výběrový pohovor můžeme též rozdělit na tři části:

**1. Příprava pohovoru.** Dobrý manažer nikdy nevede pohovor bez řádné přípravy. Součástí je zjištění co největšího počtu relevantních informací o kandidátovi, jak bylo výše uvedeno, tedy studium životopisu, referencí, výsledků testů apod. Je vhodné předem připravit otázky, které chceme kandidátovi položit. Pokud chceme např. vyjasnit některé položky životopisu, nečiníme to hned na počátku pohovoru, ale až v jeho průběhu.

**2. Vlastní pohovor** má být volným, spíše vstřícně vedeným dialogem s kandidátem. V zahřívací fázi dáme kandidátovi příležitost uvolnit se. Otázky mají být co nejběžnější, např. na cestování, poděkování za zájem, nabídnutí nápoje. Můžeme stručně představit společnost a její cíle.

**3. V hlavní fázi** má co nejvíce hovořit kandidát, asi v poměru 60 % ku 40 % ve prospěch kandidáta. Část dotazů je předem připravených, část jich vyplyne ze situace (polostrukturovaný pohovor). Poté představíme pozici a její úkoly, které by kandidáta čekaly.

**4. V závěrečné fázi** dáme kandidátovi možnost zhodnotit své možnosti a šance. V případě, že s ním hodláme dále jednat v dalším kole, oznámíme nebo lépe dohodneme si termín. I v případě, že se neshodneme ve svých stanoviscích, odřekneme velmi opatrně s ohledem na značku zaměstnavatele.

## **6.5 Časté chyby a nedostatky při výběru pracovníků**

Častou chybou je reaktivní přístup, kdy hledáme kandidáta bez chyb, místo, abychom hledali odborníka v profesi. Také je chybou stanovit si ideálního kandidáta bez ohledu na skutečné potřeby organizace. Nalezený ideální kandidát pak vůbec nezapadá do reality dané společnosti. Charakterové rysy se při sebelepším výběrovém řízení neodhalí, neodhalíme totiž často jejich skutečné motivy. Lidé mají snahu jevit se lepší, než ve skutečnosti jsou. Výběrová komise často uvěří jedné špatné referenci, aniž by si ji ověřila jinou referencí. I zkušený personalista podléhá různým předsudkům. Personalista má na sebe vzít odpovědnost za volbu a nenechávat rozhodnutí zcela na vedoucím pracovníkovi. Pokud kandidát není dobrým řečníkem, můžeme jej zbytečně ztratit, tak jak se on „ztratil“ v nestrukturované konverzaci. Každý vedoucí pracovník potřebuje mimo tvrdých kompetencí i sociální inteligenci, jinak bude selhávat ve vyjednávání. Stává se, že personalista nebo jiný manažer upřednostní svého známého a upraví kritéria tak, aby tento známý mohl „vyhovovat“ požadavkům. Takové politikaření se většinou vymstí.

## 7 PERSONÁLNÍ MARKETING

V podstatě jde o aplikaci marketingových principů v personalistice, zejména v náboru, ve výběru a udržení pracovníků. Též současně o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, která o nového zaměstnance usiluje, tzv. employer branding. (Personalni-marketing, online)

Potenciální zaměstnanec se zde stává klientem, o jehož přízeň se firma uchází. Efektivně fungující personální marketing má tedy dané společnosti přinést ty nejlepší zaměstnance, ale také je stabilizovat.

Prostřednictvím nástrojů personálního marketingu budujeme značku zaměstnavatele. Musíme mít jasno v tom, proč existujeme, co je smyslem našeho podnikání, kam jako organizace směřujeme, co očekáváme, jaké lidi potřebujeme a co jim chceme dát.

Marketingové aktivity pak zaměřujeme na cílevědomé utváření, rozvíjení a také využívání lidského potenciálu v souladu s těmito cíli a v souladu s touto značkou.

Americký představitel marketingu McCarthy rozdělil nástroje marketingu do těchto skupin:

- Product
- Price
- Place
- Promotion

1. **PRODUCT.** V personalistice je produktem pracovní místo, tedy základní nástroj personálního marketingu, kdy firma vytváří nové pracovní místo nebo obsazuje existující pracovní místo. Předpokladem koncepční nabídky pracovního místa je jeho popis a specifikace požadavků na pracovníka, kterého se firma rozhodla vyhledat a získat na trhu práce. Shromáždit, uspořádat a vyhodnotit aspekty pracovního místa má za úkol **analýza pracovního místa**. Jejím výstupem je **popis pracovního místa** a požadovaný kvalifikační a osobnostní profil pracovníka a požadavky na něho kladené. Takto vytvořený PRODUCT musí být v souladu s inzerovanou značkou zaměstnavatele.

2. **PRICE.** Důležitým nástrojem personálního marketingu je motivace a odměna za práci. Odměna, především ve formě mzdy, platu, prémie, benefitů je vlastně cenou konkrétní pracovní

příležitosti, produktu. Systém odměňování, charakterizující značku je jedním z nejučinnějších marketingových nástrojů. Měl by být pro každou firmu a značku specifický, závislý na jejích potřebách, potřebách zaměstnanců. Různá bývá struktura odměňování, jeho pravidla, nástroje i postupy v závislosti na zdrojích, pozici na trhu, cílech, konkurenci atd.

**3. PLACE.** V rozhodování a finálním výběru kandidáta na trhu práce sehrává podstatnou úlohu podniková kultura a image firmy. Tato image vytváří rámec fungování personálního marketingu. Projevují se tak prvky věcného uspořádání společnosti, chování a vystupování zaměstnanců, jejich interní a externí komunikace, zdělávání a rozvoje zaměstnanců, uznávané hodnoty, normy a vztahy.

Podniková kultura má nejužší vztah k personálnímu řízení firmy. Řízení lidských zdrojů je vlastně cílevědomé ovlivňování jednání zaměstnanců v zájmu dosažení cílů firmy. Vytváří tedy rámec pro všechny rozhodovací procesy, zjednodušuje je a usnadňuje orientaci ve firmě. Zaměstnanci jsou tvůrci a nositelé kultury firmy. Odlišuje to jednu firmu od druhé a usnadňuje to orientaci volných pracovníků na trhu práce v jejich rozhodování.

**4. PROMOTION.** Prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu práce znamená zveřejnit reálnou představu nejen o pracovním místě, ale zároveň i sobě samu. Tato prezentace musí vzbudit zájem nejen o pracovní místo, ale i o firmu samotnou. Metody pak závisí na atraktivitě profese, významu pracovního místa ve firmě, na zdroji potenciálních uchazečů. Doporučuje se zveřejnit nejen popis činností a odpovědností na daném pracovním místě, požadavky na vzdělání, kvalifikaci a schopnosti uchazeče, na jeho osobnostní vlastnosti, ale i specifikovat pracovní podmínky, benefity, možnosti profesního rozvoje, vzdělávání a kvalitu pracovního života.

Personální marketing je nástrojem, který pomáhá budovat značku firmy, zjišťovat potřeby a přání současných i potenciálních zaměstnanců, odhalovat konkurenční výhody a spojovat je se širšími strategickými cíli dané společnosti. Úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst a péči o zaměstnance by mělo mít koncepční charakter. Personální marketing tedy má za cíl nejen získání kvalitních lidí, ale i posilování jejich sounáležitosti s organizací a jejich stabilizaci v organizaci.

Hlavním úkolem personálního marketingu je utváření dobré pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v dané organizaci. Personální marketing tedy zahrnuje všechny aktivity, které dobrou pověst zaměstnavatele tvoří. Významný

vliv má prezentace společnosti na trhu práce, jež zahrnuje sponzoring, mediální politiku, způsoby získávání pracovníků, tj. především inzerci, spolupráci se školami, personálními agenturami a profesními organizacemi. Významnou roli má i úroveň výběru pracovníků, zejména způsob jednání s uchazeči.

Dobré jméno zaměstnavatele vytváří zejména jeho personální politika. Z pohledu zaměstnanců i uchazečů je to systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky a péče o pracovníky, možnost osobního rozvoje, kariérní růst apod. V případě zaměstnanců může hrát důležitou roli přístup nadřízeného, jeho styl vedení včetně způsobů oceňování práce.

Často diskutovanou otázkou je stabilizace pracovníků v organizaci. Nejčastěji bohužel odcházejí pracovníci, jejichž odchod není v zájmu firmy.

Nejčastějšími důvody odchodu jsou: pracovníci nejsou náležitě motivováni, není jasně daná souvislost mezi výkonem a odměnou, dále často není příležitost nebo možnost kariérního postupu, nevidí důležitost své práce pro firmu či organizaci, nevyužívají své schopnosti či talent, jejich očekávání nejsou v souladu s realitou, urážlivé jednání nadřízeného, setrvalý stres. Na druhé straně současný pracovní trh disponuje takovými příležitostmi, kterým špičkový pracovník těžko odolává. Jak jej tedy stabilizovat?

Je třeba budovat značku společnosti a její renomé, vybírat ty správné lidi, dát jim pocit, že se o ně firma zajímá a podporuje jejich kariéru. Dále je nutné hodnotit pracovníky a odměňovat je za dobrý výkon, školit a podporovat své manažery, kteří se věnují svým podřízeným a „pěstují si“ za sebe náhradu. (Kocianová, 2010)

Avšak změna zaměstnání je přirozeným důsledkem růstu. Obvyklá doba setrvání u jednoho zaměstnavatele je 4 – 7 let (Armstrong, 2007). Dobře řízená organizace, zejména s dobrým personálním managementem je na takovou situaci připravena a vyjde z ní bez vážnější újmy.

## **7.1 Značka zaměstnavatele**

O značce zaměstnavatele Fučíková píše: *„Je zřejmé, že značka zaměstnavatele je obrazem, představou, kterou o organizaci mají potenciální i stávající zaměstnanci a další důležité cílové skupiny. Tuto představu se organizace systematicky snaží ovlivňovat a buduje tak svoji značku jako zaměstnavatel. Snaží se zaujmout konkrétní cílové skupiny, odlišit*



*se od konkurence a stát se zaměstnavatelem, pro kterého budou chtít lidé pracovat. Podobu značky zaměstnavatele výrazně ovlivňuje vize organizace (to, kam organizace směřuje, jaká je její hlavní myšlenka), její kultura (značka zaměstnavatele reprezentuje hlavní hodnoty společnosti) a image (jaký zanechává organizace v lidech dojem). Silná značka zaměstnavatele by měla být propojena s organizačními hodnotami, s personální strategií a personální politikou a měla by se vázat na značku výrobce.“ (Fučíková, 2012, s. 24)*

Vedle značky zaměstnavatele hraje také důležitou roli také značka organizace jakožto výrobce.

Můžeme samozřejmě hovořit také o opačném vztahu, kdy se zákazník na základě informací o organizaci jako o zaměstnavateli rozhoduje o nákupu jeho výrobků či služeb. Právě provázání značky zaměstnavatele se značkou výrobce vytváří dohromady celkovou značku organizace.

Značka zaměstnavatele i značka výrobce se vytváří postupně a je výsledkem působení jednak historie organizace, její pověsti, kterou během svého života získala, tak i komunikační strategii a personálního marketingu. Značka zaměstnavatele musí být dostatečně atraktivní a zároveň přesvědčivá a pravdivá, musí odrážet skutečnou situaci, v níž se daná organizace nachází. Jestliže se organizace chce stát zaměstnavatelem se silnou značkou, musí být v souladu to, co její management dělá, říká a myslí.

Koubek (2008) považuje za základ úspěšné značky zaměstnavatele prosté dodržování pravidel, zákonů respekt k potřebám a zájmům svých zaměstnanců. Dále považuje za důležitou péči o pracovní podmínky a pracovní prostředí, jistotu zaměstnání, rozmanitost a zajímavost práce, přátelské a harmonické vztahy mezi zaměstnanci a s nadřízenými, zlepšování kvality života v práci i mimo ni, podílení se na řízení ze strany zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání, systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, péče o odcházející zaměstnance (outplacement). Tento tzv. interní personální marketing se nejvíce podílí na pracovní spokojenosti a loajalitě zaměstnanců.

Tzv. externím personálním marketingem rozumíme nástroje používané k ovlivnění veřejnosti a k přilákání nových pracovníků jedná se o reklamu, public relations, účast na veletrzích a výstavách, spolupráce se školami, studenty, s úřady práce, s odbory, aktivita na sociálních sítích. Samozřejmě jde také o správně a spravedlivě prováděný výběr a začlenění nových pracovníků v organizaci.

Na významu nabývá také společenská odpovědnost firem, která bude v této práci uvedena samostatně, neboť stojí na pomezí mezi externím a interním personálním marketingem. Představují ji ekologické aktivity, sponzoring, charitativní činnosti. Hlavní však zůstává etické chování a dodržování etiky podnikání.

Nejpůsobivější reklamou jsou pro organizaci vždy pozitivní reference od současných a bývalých zaměstnanců, jejich rodinných příslušníků a známých. To dělá nejvíce silnou či slabou značku zaměstnavatele.

## **7.2 Cílové skupiny personálního marketingu**

Určení cílových skupin a jejich potřeb představuje základ personálního marketingu, tedy na koho je tento marketing zaměřen. Organizace většinou pracují s rozdělením populace baby boomers, X, Y a Z. Toto dělení je nejpoužívanější, není však úplně jednotné.

Dle Branham (Branham,2004) populaci baby boomesrs tvoří lidé narození v letech 1943 – 1965. Následuje generace X narozená v letech 1965 – 1979, generace Y je narozená 1980 – 2001. Nejmladší generací je generace Z, narozená od r. 2002 do současnosti.

Generace X ovlivňuje nejvíce současný trh práce, ale v r. 2020 bude nejpočetnější generace Y.

Představují ji, tzv. následovníci, potenciální talenty na trhu práce, které je třeba oslovit a přilákat. Příslušníci této generace vyžadují vyšší životní úroveň a výrazněji se zaměřují na osobní uplatnění. Na druhé straně kladou tito následovníci důraz na osobní život a jako rovnováhu berou v potaz skutečnost mezi prací a životem. Nárokují si proto možnost pracovat z domu, zkrácené pracovní úvazky atd. Mají také oproti generaci X jiný přístup k penězům. Inklinují k půjčkám, hypotékám, k uspokojení životních potřeb, kdežto generace X preferuje peníze jako hodnotu a více šetří. Rozdíl je také v přístupu k práci. Pro generaci X je práce zdrojem jistoty, kdežto generace Y je flexibilní, takže snadněji mění zaměstnání, pokud vidí lepší příležitost či kariéru.

Jedinci generace Y inklinují k moderním technologiím, které jsou každodenní součástí jejich života (tzv. digitální generace). Ve vztahu k pracovním úkolům preferuje generace Y smysluplnost úkolů, získávání zkušeností a otevřenou komunikaci.

### **7.3 Společenská odpovědnost organizace**

Jde o dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních činností a interakcí se zainteresovanými osobami a dalšími organizacemi. Jsou to zákazníci, majitelé, zaměstnanci, obchodní partneři i dodavatelé. Tato odpovědnost přispívá ke zlepšení pověsti organizace a zvýšení její důvěryhodnosti jako zaměstnavatele (viz značka organizace). Tento koncept ovlivňuje rozhodování zákazníků, kandidátů na různé pozice v organizaci i zaměstnanců. Společenská odpovědnost je tedy také závažným nástrojem personálního marketingu.

Hovoříme o třech rovinách společenské odpovědnosti organizací: ekonomické, sociální a oblast životního prostředí.

Ekonomická rovina se týká zákazníků, obchodních partnerů a investorů. Nejčastějšími tématy jsou odmítání úplatků, boj s korupcí, ochrana duševního vlastnictví a etika podnikání. Tato témata nejvíce souvisí s morálkou a obecnými hodnotami a jsou proto vnímány nejvýše veřejností i zaměstnanci.

Sociální rovina společenské zodpovědnosti organizace znamená již zmíněnou work-life ballance, family friendly přístup, rovné příležitosti a zákaz diskriminace, spravedlivé odměňování, dodržování lidských práv, podporu kvality života a všeobecně péče o zaměstnance jako takové.

Rovina ochrany životního prostředí zahrnuje recyklační programy, likvidaci odpadů, šetření vodou a energiemi, ochranu přírody, využívání obnovitelných zdrojů. Koncept společenské odpovědnosti se koneckonců jeví jako tržně výhodný. Pomáhá výrazně vybudovat značku zaměstnavatele a stále více žádanou a oceňovanou vlastností moderní organizace třetího tisíciletí.

### **7.4 Personální controlling**

Jeví se jako protipól personálního marketingu a zároveň je jeho nedílnou součástí, neboť se pokouší měřit jeho účinnost. Jeho cílem je poskytovat statistické informace o účinnosti personálních procesů.

Nástroji personálního controllingu jsou: personální statistika, ukazatelé a standardy, audit řízení lidských zdrojů a dotazování zaměstnanců.

Urban uvádí, že „*Výchozím úkolem personálního controllingu je zpravidla konkretizace personálních cílů podniku do podoby cílových hodnot vybraných personálních ukazatelů. Na ni navazuje sledování, hodnocení a analýza vývoje skutečných hodnot personálních ukazatelů a navrhování případných nápravných opatření reagujících na jejich odchylky od stanovených cílů.*“ (Urban, 2013, online)

Personální ukazatele mají nejčastěji kvantitativní charakter. Je to například přidaná hodnota na pracovníka, míra fluktuace, počet řídicích pracovníků v poměru k počtu zaměstnanců. Tyto ukazatele jsou podkladem pro provádění tzv. benchmarkingu.

Personální statistiky určují personální stav a vývoj organizace, vývoj a strukturu personálních nákladů apod. Personální standardy definují hodnoty personálního řízení, tj. hodnoty, jakých by organizace chtěla dosáhnout, bývají součástí klíčových ukazatelů výkonnosti organizace.

Cílem auditu řízení lidských zdrojů je posoudit účinnost personálního řízení a zdokonalit jeho efektivitu. Hlavními nástroji jsou rozhovory, analýza a vyhodnocení písemných podkladů a benchmarking.

Dotazování se užívá k průzkumu kvalitativních ukazatelů, např. spokojenosti či angažovanosti zaměstnanců.

Obvyklým modelem zjištění personálního controllingu jsou přehledy čerpaných benefitů, pracovní neschopnosti, úrazů, míry fluktuace, průměrné mzdy, náklady na jednoho zaměstnance, přesčasové hodiny, struktura kvalifikace, počty absolvovaných školení a spokojenost zaměstnanců.

Personální controlling nejčastěji odpovídá na otázky, jako kolik organizaci stojí lidské zdroje, jaká je návratnost investic do lidských zdrojů, jaká je produktivita zaměstnanců, jaká je míra fluktuace zaměstnanců, kdo jsou naši klíčoví zaměstnanci a jak si je umí organizace udržet.

Hlavním přínosem personálního controllingu je měření a ovlivňování personálních činností a efektivity personálního marketingu. Personální controlling má být účinně propojen personálním reportingem.

### **Spokojenost zaměstnanců a fluktuace**

Tyto dva základní ukazatele personálního controllingu patří mezi zásadní z hlediska personálního marketingu.

*„Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, a to v osobním i v pracovním životě. Ovlivňují ji naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní. Spokojenost lidí se měnila v průběhu vývoje společnosti v závislosti na sociálně--ekonomické situaci, je ovlivňována specifiky různých kultur, mění se v průběhu jednotlivých období vývoje života jednotlivců. Lidé různě vnímají a prožívají společenské události, své postavení a prestiž ve společnosti, svoji životní úroveň, své úspěchy v osobním i v pracovním životě a rozdílně se vyrovnávají s životními i pracovními podmínkami. Spokojenost člověka je individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.“*(Kocianová, 2015, s. 34)

Organizace obvykle zjišťují pracovní spokojenost jako indikátor potřeb zaměstnanců. Pracovní spokojenost ovlivňuje tak vážné jevy, jako je morálka, motivace, nemocnost a fluktuace zaměstnanců. Pracovní spokojenost je komplexní jev sestávající z finančního ohodnocení, kariérního postupu, pracovních podmínek, stylu řízení a vztahů v pracovním týmu.

Ke zjišťování míry spokojenosti se užívá dotazování, rozhovory a sledování pracovníků během pracovní činnosti. Dostí užívané jsou standardizované dotazníky, např. Dotazník na zjišťování spokojenosti pracovníků, Dotazník spokojenosti vedoucích pracovníků (Psychodiagnostika Bratislava), v zahraničí např. tzv. Minnesotský dotazník spokojenosti. Organizace je častěji užívají jako předlohy k vlastním dotazníkům.

Fluktuace zaměstnanců se obecně považuje za negativní jev, signál problémů a nedostatků, horšího výkonu organizace. Nelze však nikdy dosáhnout nulové fluktuace, jen ji omezit, hlavně u klíčových zaměstnanců. Fluktuace měří koeficientem fluktuace, což je procento zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr z celkového počtu zaměstnanců.

Za nějaké období, zpravidla 1 rok. Do tohoto počtu se započítávají i ti zaměstnanci, kteří odešli např. do důchodu nebo zemřeli.

V České republice je střední míra fluktuace 14,8 %, což se pokládá za vysoké procento, u některých společností dosahuje až 25 %. Přitom dobrovolné odchody vysoce převažují nad propouštěním. Doporučená míra fluktuace je 5 až 10 %, vyšší škodí organizaci především zvyšováním nákladů na nábor nových zaměstnanců i hospodářskému výsledku společnosti. Nejvyšší míra fluktuace je na dělnických pozicích. (Podnikatel, online).

## 7.5 Benchmarking

*„Benchmarking jako jeden z nástrojů strategického managementu je systematický proces porovnávání produktů, procesů a metod organizace s jinými relevantními organizacemi s cílem zlepšit vlastní výkonnost organizace.“* (Benchmarking, online)

Procesní benchmarking porovnává procesy jiných relevantních organizací s cílem identifikovat možná zlepšení vlastních procesů v organizaci, tj. identifikovat správnou praxi a přizpůsobení těchto procesů ve vlastní organizaci.

Benchmarking výsledků porovnává data jako zisk, obrat, produktivita, fluktuace. Organizace takto zjišťuje, jakých výsledků dosahuje v porovnání s konkurencí. Získaná data se používají při dalším strategickém plánování organizace.

Ve vztahu k personálnímu marketingu se pak benchmarking může využít k posouzení celku nebo jeho částí, určitých personálních činností, komunikačních nástrojů, poskytování zaměstnaneckých výhod, společenské odpovědnosti apod.

Benchmarking můžeme také aplikovat interně, kdy uvnitř jedné organizace porovnáváme data nebo procesy různých organizačních jednotek.

Benchmarking představuje většinou dlouhodobý proces, složený z dílčích aktivit a projektů.

Garantem těchto projektů musí být jeden subjekt, který nese za projekt zodpovědnost. Nejčastěji to bývá vrcholové vedení organizace, které celý projekt i sponzoruje.

## 8 ŘÍZENÍ TALENTŮ

Ve své vydané publikaci, Horváthová popisuje „*V současném podnikatelském prostředí, v podmínkách rostoucích tlaků konkurence a globalizace, se pro organizace stále klíčovějšími stávají lidské zdroje. Nikoliv finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci, jsou hlavní konkurenční výhodou.*“ (Horváthová, 2010, s. 77)

Organizace, které chtějí v současnosti přežít v konkurenčním boji a dosahovat požadované výkonnosti, musejí přilákat, formovat a udržet kvalitní talentované pracovníky, věnovat se **talent managementu**. Českou republiku provázejí v této souvislosti dva zásadní negativní jevy, stárnutí populace a odliv mozků do zahraničí. To, co mohou organizace v českém prostředí udělat, je nabízet skutečnou perspektivu a změnit strategii jejich řízení. Nyní uplatňované programy rozvoje talentů jsou velmi formální, zaměřené spíše na řízení kariéry a plánování nástupnictví, které je třeba nahradit nebo spíše doplnit systémem talent managementu. Jde tedy nejen o získání a udržení talentovaných pracovníků, ale také o stavění na silných stránkách, odměňování úspěchů, poskytování příležitostí a zvyšování efektivity.

Pro organizace nepřináší koncepce talent managementu žádnou mimořádnou zátěž, jde jen o uplatňování a propojení dobrých a osvědčených zásad personální práce, jako je získávání a výběr zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance a jejich motivace. Podmínkou dobře fungujícího talent managementu je ovšem podpora vedení organizace a provázanost se strategií organizace.

Řízení talentů nelze zaměřit pouze na jednotlivce a manažery, ale je třeba identifikovat a vést talentované pracovníky napříč celou organizací, spojovat talentované pracovníky do řešitelských týmů a využívání synergického působení těchto týmů.

### 8.1 Přínosy talent managementu

Lidské zdroje jsou klíčové pro prosperitu organizace, prosazování její strategie, dosahování vyšší návratnosti investic, efektivity a produktivity. Talentovaní jedinci přímo ovlivňují výkon a konkurenceschopnost organizace. Růst specializace ve všech odvětvích, prudký nárůst znalostí, potřebu inovací a výzkumu, omezená ochota organizací provádět výcvik nezkušených pracovníků a hlad po „hotových“ odbornících, stále se snižující flexibilita pracovníků spojená

s rostoucími nároky na rovnováhu mezi kariérou a osobním životem, jsou příčinami vedoucími k nutnosti, se zabývat lidskými zdroji na profesionálnější úrovni.

Talent se tedy stává nejvzácnějším zdrojem moderního světa. Pomocí systematicky uplatňovaného talent managementu lze řešit stálé potíže s obsazováním klíčových pozic v organizacích, nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, obtíže s hledáním a udržením talentů v organizacích, vysokou fluktuací v klíčových segmentech. Talent management se stává v celém světě nejaktuálnějším tématem fungování organizací a prioritou manažerů lidských zdrojů.

## **8.2 Získávání talentů**

Prvním krokem v organizaci je identifikace tzv. klíčových rolí, tj. pozic v organizaci, jejichž neobsazení vede k vážnému narušení chodu organizace, a také zjištění, zda disponuje zaměstnanci, kteří tyto klíčové kompetence mají. Pokud nemá dostatek zdrojů, musí tyto talenty nalézt a získat, ať už z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Specifikací klíčových kompetencí získáme přehled o tom, kterým směrem formovat talent zaměstnanců a kterým směrem rozvoj organizace.

Berger a Berger (in Horváthová, 2010) uvádějí maximálně třicet klíčových kompetencí, z nichž většina organizací využívá devět až jedenáct kompetencí. Za devět základních klíčových kompetencí považují autoři orientaci na činnost, komunikaci, kreativitu a inovativnost, kritický úsudek, orientaci na zákazníka, interpersonální dovednosti, vůdcovství, týmovou práci a technickou kvalifikaci. Každá taková kompetence musí být popsána a posouzena, jaký vliv má na relativní přínos organizaci. Pro každou kompetenci musí být vytvořena stupnice. Stejně pak pro každou pozici v organizaci má být stanovena minimální úroveň kompetence nutná pro výkon dané pozice.

Ve vytvořené „kompetenční mřížce“ je každá pozice v organizaci posouzena v hodnotící stupnici na základě nutného přínosu pro organizaci. Poté následuje zhodnocení výkonu a předpověď potenciálu pomocí měřicí stupnice. Předpověď potenciálu je pak prognóza toho, o kolik úrovní může zaměstnanec postoupit na základě jeho minulého a současného hodnocení



výkonu, výcviku, rozvoje a preferencí. Klíčové kompetence jsou tedy základem získání talentů z vnitřních zdrojů a je možné je použít i pro získávání talentů z vnějších zdrojů.

Zhodnocením výkonu a předpovědi potenciálu za použití měřicích stupnic dochází k určení skupiny z talentovaných zaměstnanců (talent pool). Z nich vyčleňuje organizace talenty do svého programu. (Horváthová, 2010)

### **8.3 Strategie řízení talentů**

Řízení talentů má tyto obecné cíle:

- rozvíjet organizaci jako preferovaného zaměstnavatele
- připravovat a uskutečňovat programy získávání a výběru, které zabezpečí přínosné zaměstnance na přiměřenou dobu
- připravovat a realizovat programy udržení talentů
- připravit a realizovat takovou politiku odměňování, která umožní získat a stabilizovat talenty
- vytvářet pracovní místa a role, které umožní zaměstnancům rozvíjet jejich schopnosti a budou pro ně zároveň výzvou
- připravovat a uskutečňovat programy rozvoje talentů
- poskytovat talentovaným lidem možnost profesního růstu a budování kariéry
- rozpoznávat talenty a oceňovat je
- vytvářet a udržovat zásobárnu talentů (talent pool) (Armstrong, 2015)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 9 STANOVENÍ CÍLE A FORMULACE HYPOTÉZ

Jak bylo řečeno v úvodu, cílem této práce je popsat změny na trhu práce v ČR v průběhu posledních pěti let související s ekonomickým růstem, zejména průmyslové výroby, které se odráží krom jiného ve snížení účinnosti tradičních metod práce v oblasti nábory a výběru pracovníků. Autorka se domnívá, že v této situaci jsou personalisté častěji nuceni ke změnám metod své práce a zároveň se častěji obrací o pomoc na specialisty, personální agentury. Stanoví si za cíl zjistit, zda k těmto změnám objektivně dochází.

Autorka k tomu cíli stanovila dvě hypotézy:

**H1: Potřeba spolupráce mezi personální agenturou a personalisty se v současné situaci na trhu práce významně zvýšila oproti situaci před pěti lety.**

**H2: Metody práce firemní personalistiky i personálních agentur v oblasti nábory a výběru pracovníků se v uplynulých pěti letech významně změnily.**

K ověření těchto hypotéz autorka vybrala formu dotazování pomocí formalizovaných dotazníků, které byly určeny jednak pro personalisty zabývající se těmito činnostmi v různých velkých českých firmách, a jednak pro řídicí pracovníky českých personálních agentur, které pro české firmy tyto služby zabezpečují.

## 10 KONSTRUKCE DOTAZNÍKU

Pro personalisty a pro pracovníky personálních agentur byly vytvořeny paralelní dotazníky tak aby bylo možno výsledky obou dotazníků porovnávat.

Dotazníky musely být zároveň přehledné, co nejméně časově náročné a pro respondenty logicky uspořádané. Zásadním cílem bylo získat co nejpřesnější data..

Pro proces dotazování a analýzu byl vybrán online dotazovací systém SURVIO. Následně byly dotazníky zaslány zkušebně vybraným respondentům, aby byly zjištěny případné nedostatky a zamezilo se znehodnocení celého dotazování. Během přípravy byla věnována pozornost celkovému formátu, jednotlivým položkám a grafickému zpracování. Byly přeformulovány některé položky a část jich byla vypuštěna s důrazem na splnění cíle dotazování a jeho efektivitě. Až poté bylo přistoupeno k dotazování.

**Pro personální agentury bylo navrženo celkem 10 položek dotazníku takto:**

**Dotazník PA: Nové možnosti spolupráce personalisty s personální agenturou v kontextu současného stavu trhu práce**

### **1. Velikost vaší společnosti nyní (mimo temporary workers)**

- 1 – 5 zaměstnanců
- 5 – 10 zaměstnanců
- Více než 10 zaměstnanců

### **2. Velikost vaší společnosti před 5 lety:**

- 1 - 5 zaměstnanců
- 5 - 10 zaměstnanců
- více než 10 zaměstnanců

### **3. Počet vašich temporary workers nyní:**

- do 30 pracovníků
- do 50 pracovníků
- do 100 pracovníků
- více než 100 pracovníků
- více než 500 pracovníků

### **4. Počet vašich temporary workers před 5 lety ve stejnou dobu:**

- do 30 pracovníků
- do 50 pracovníků
- do 100 pracovníků
- více než 100 pracovníků
- více než 500 pracovníků

### **5. Oblasti spolupráce s firmami nyní:**

- Temporary workers
- nábor stálých pracovníků
- výběr stálých pracovníků
- psychodiagnostika a jiné testy

### **6. Oblasti spolupráce s firmami před 5 lety:**

- Temporary workers
- nábor stálých pracovníků
- výběr stálých pracovníků
- psychodiagnostika a jiné testy

### **7. Které nové metody práce užíváte ve srovnání s metodami užívanými před 5 lety?**

- spolupráce s externisty v zahraničí
- zahraniční mise
- práce se sociálními sítěmi
- Nové metody inzerce
- využívání osobního doporučení

- psychotesty
- výkonové testy
- sociální testy a hry

**8. Vaše spokojenost se spoluprací s klienty (firmami):**

- jsem velmi spokojen (a)
- jsem převážně spokojen (a)
- jsem častěji nespokojen (a)
- mám vážnější výhrady ke spolupráci s klienty

**9. Platy zaměstnanců oproti platům před 5 lety se:**

- zvýšily o 5 % a více
- zvýšily o 10 % a více
- zvýšily o 15 % a více
- zvýšily o 20 % a více

**10. Kolik pracovních pozic nyní hledáte (mimo temporary):**

- 1 – 5
- 6 – 10
- 10 – 20
- více než 20

Dotazování bylo provedeno v průběhu měsíce října 2017. Odesláno bylo celkem 22 odkazů, vrátilo se 13 odpovědí. Celková úspěšnost dotazování je tedy 59,1 %.

**Pro dotazování personalistům bylo vybráno celkem 13 položek dotazníku takto:**

Dotazník PE: Nové možnosti spolupráce personalisty s personální agenturou v kontextu současného stavu trhu práce

**1. Velikost vaší společnosti nyní:**

- do 50 zaměstnanců
- do 300 zaměstnanců
- nad 300 zaměstnanců

**2. Velikost vaší společnosti před 5 lety:**

- do 50 zaměstnanců
- do 300 zaměstnanců
- nad 300 zaměstnanců

**3. Počet zaměstnanců personálního úseku (personalistů) nyní:**

- 1 – 3
- 3 – 10
- více než 10

**4. Počet personalistů před 5 lety:**

- 1 – 3
- 3 – 10
- více než 10

**5. Spolupracujete s personálními agenturami?**

- ano
- ne
- někdy

**6. Spolupracovali jste s personálními agenturami před 5 lety?**

- ano
- ne
- někdy

**7. Zakroužkujte prosím ty oblasti spolupráce s personální agenturou, které využíváte:**

- Temporary workers
- nábor zaměstnanců
- výběr zaměstnanců
- psychodiagnostika, testy

**8. Zakroužkujte prosím ty oblasti spolupráce s personální agenturou, které jste využívali před 5 lety:**

- Temporary workers
- nábor zaměstnanců
- výběr zaměstnanců
- psychodiagnostika, testy

**9. Jaké nové metody práce používáte v porovnání s metodami, které jste používali před 5 lety?**

- nové metody hodnocení pracovníků
- nové metody motivace pracovníků
- nové metody recruitmentu
- nové metody výběru pracovníků
- nové metody personálního marketingu

**10. Spokojenost s úrovní služeb personální agentury:**

- jsem velmi spokojen (a)
- jsem převážně spokojen (a)
- jsem častěji nespokojen (a)
- mám vážné výhrady k práci personální agentury

**11. Platy zaměstnanců se oproti platům před 5 lety:**

- zvýšily o 5 % a více
- zvýšily o 10 % a více
- zvýšily o 15 % a více
- zvýšily o 20 % a více
- nezvýšily se

**12. Kolik pracovních pozic nyní ve vaší společnosti celkem poptáváte?**

- žádné
- 2 až 5 pozic
- 5 a 10 pozic
- více než 10 pozic

**13. Kolik pracovních pozic, jste poptávali ve stejném období před 5 lety?**

- žádné
- 2 až 5 pozic
- 5 – 10 pozic
- více než 10 pozic

Dotazování proběhlo v průběhu měsíce října 2017. Z 22 odeslaných odkazů na dotazování se jich vrátilo 16, celková úspěšnost dotazování je tedy 59,1%.



## 11 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

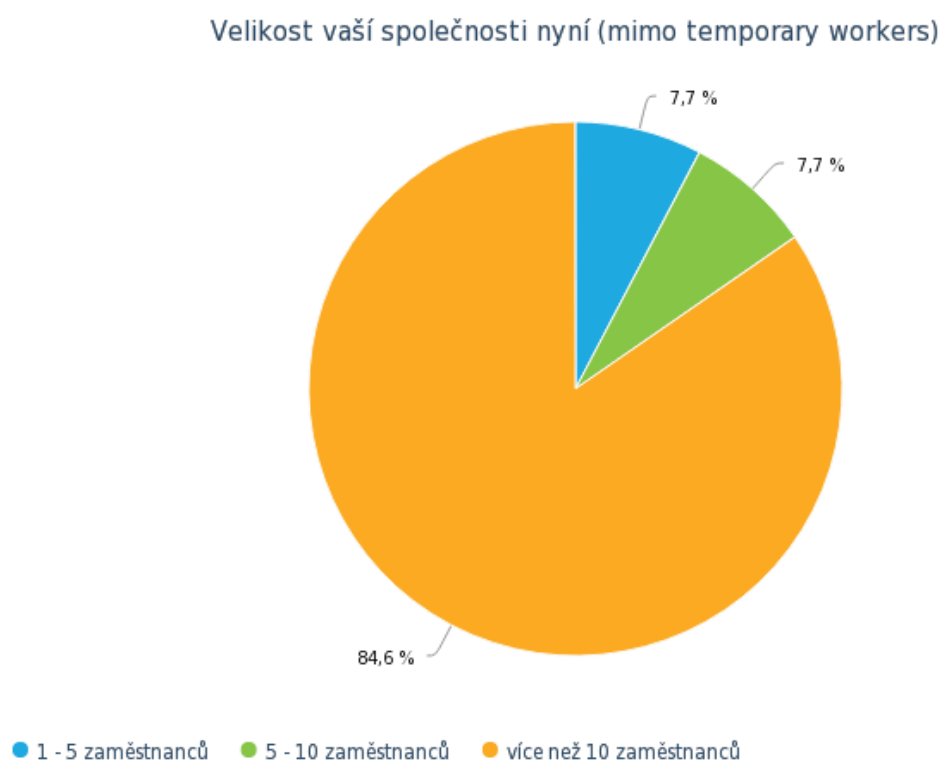
### Výsledky dotazování

Výsledky dotazování byly editovány ve formě koláčových grafů a v této podobě byly podrobeny analýze. Forma koláčových grafů se osvědčila jako velmi přehledná.

Dále byly z obou dotazování editovány report PA (personální agentury) a report PE, příloha č. 3 a 4. Tato forma není ovšem příliš přehledná a neosvědčila se pro analýzu.

### Výsledky dotazování v personálních agenturách

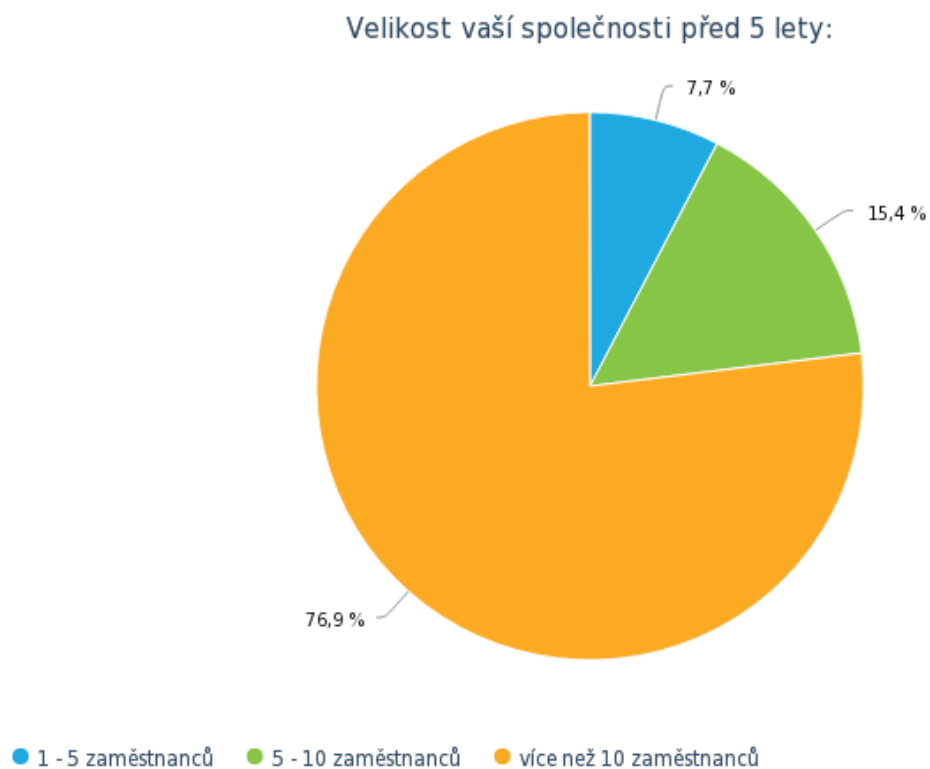
#### Graf 1 Velikost vaší společnosti nyní (mimo temporary workers)



Zdroj: Autorka diplomové práce, 2018, vlastní šetření (www.survio.cz)

V 85 % personálních agentur, které se staly našimi respondenty, pracuje v současnosti více než 10 zaměstnanců. Pouze dvě společnosti mají méně než 10 zaměstnanců.

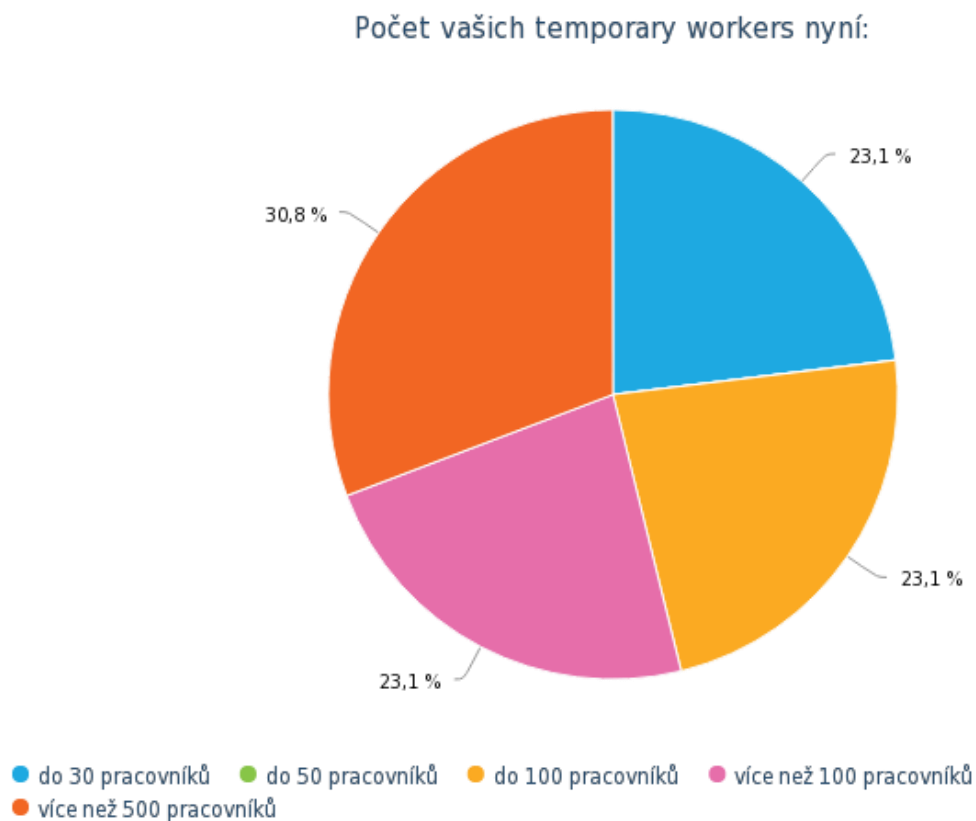
## Graf 2 Velikost vaší společnosti před 5 lety:



Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

V období před 5 lety byla situace obdobná, pouze jeden z respondentů uvádí, že se jeho počet zaměstnanců zvýšil nad 10 během uplynulých 5 let.

### Graf 3 Počet vašich temporary workers nyní:

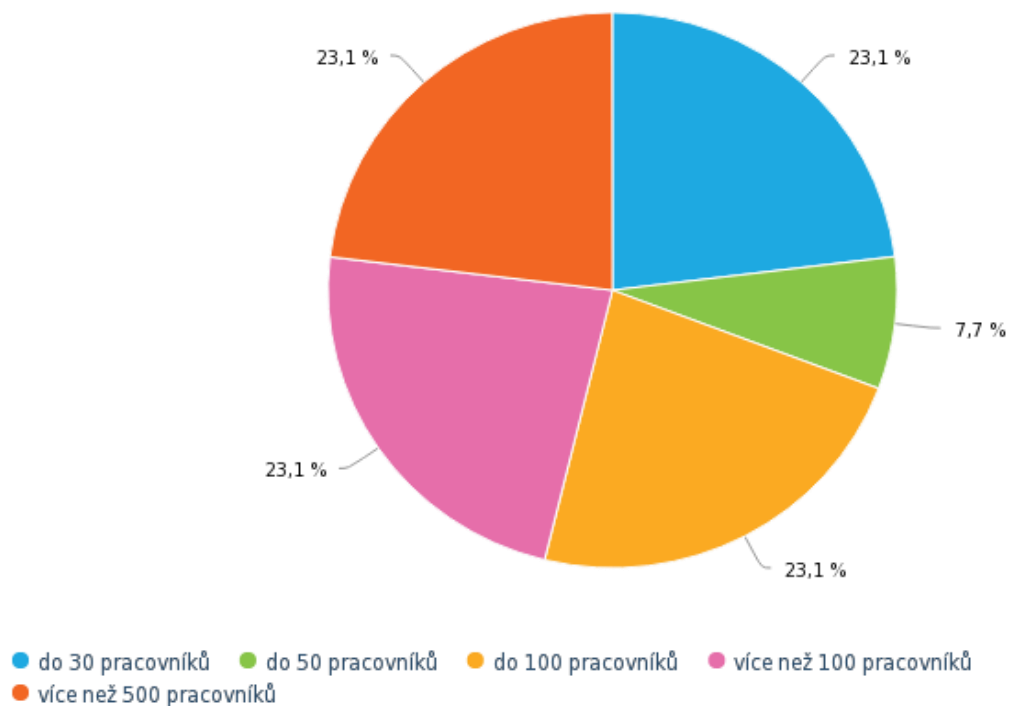


Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Největší část agentur (nad 30 %) uvádí počet agenturních zaměstnanců více než 500. 23 % jich zaměstnává více než sto a stejně tak 23 % jich zaměstnává do 100.

#### Graf 4 Počet vašich temporary workers před 5 lety ve stejnou dobu:

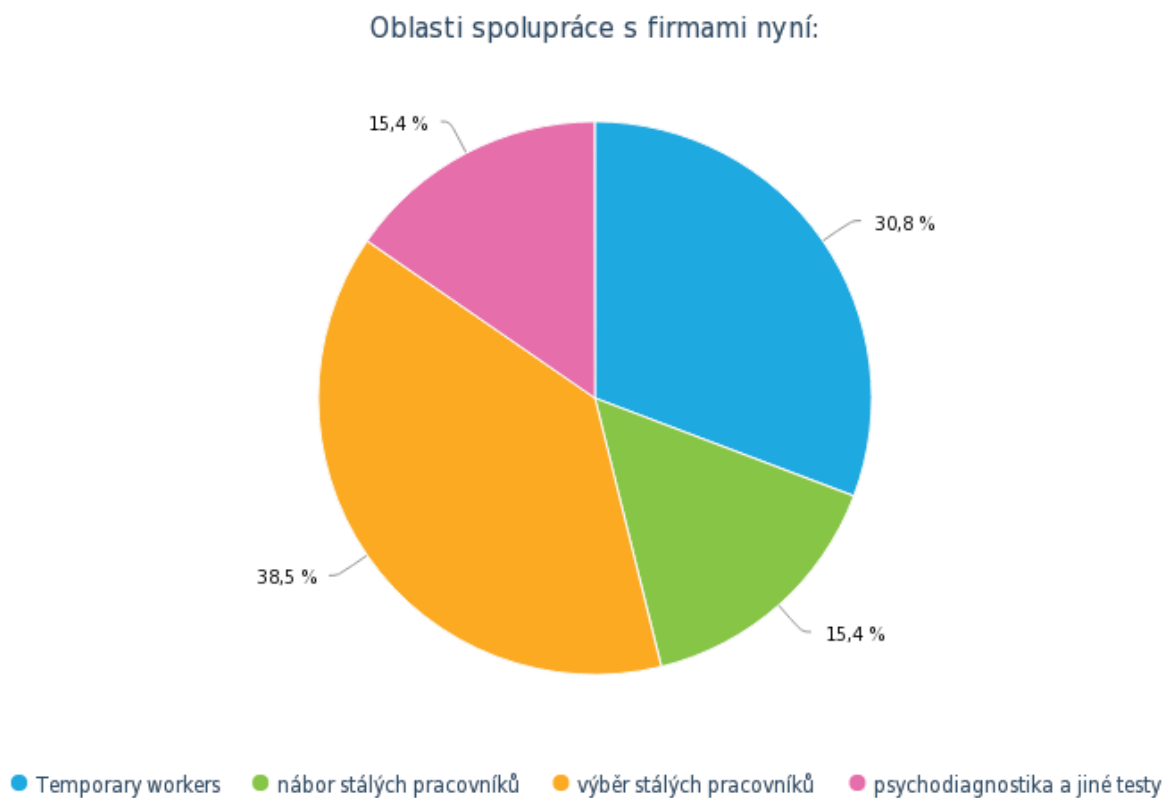
Počet vašich temporary workers před 5 lety ve stejnou dobu:



Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

V porovnání se situací před 5 lety se jen mírně zvýšil počet agentur, které zaměstnávají nad 500 temporary workers. Lze z toho odvodit jen mírné zvýšení počtu temporary workers.

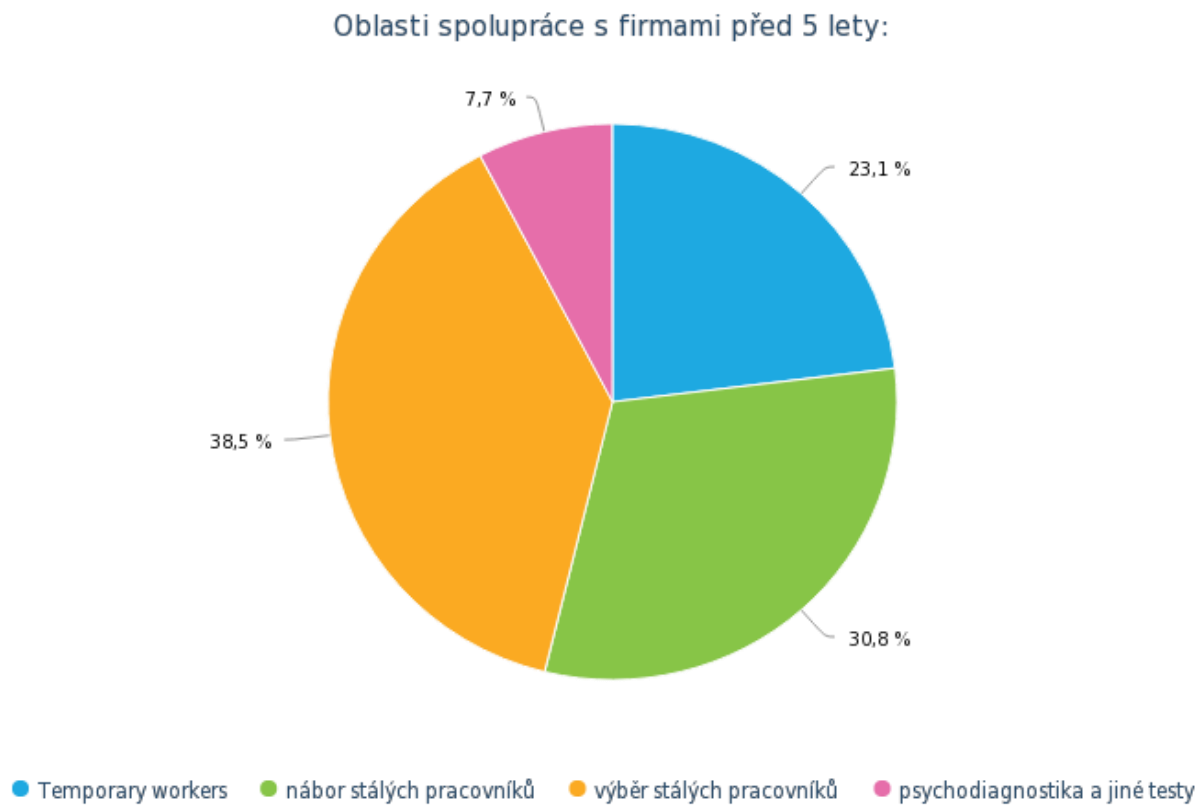
**Graf 5 Oblasti spolupráce s firmami nyní:**



Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření (www.survio.cz)

Nejčastější službou pro firmy je oblast výběru pracovníků. Hned po ní je to oblast temporary workers. Potlačená je oblast nábory pracovníků a psychodiagnostika (okolo 15 %).

## Graf 6 Oblasti spolupráce s firmami před 5 lety:

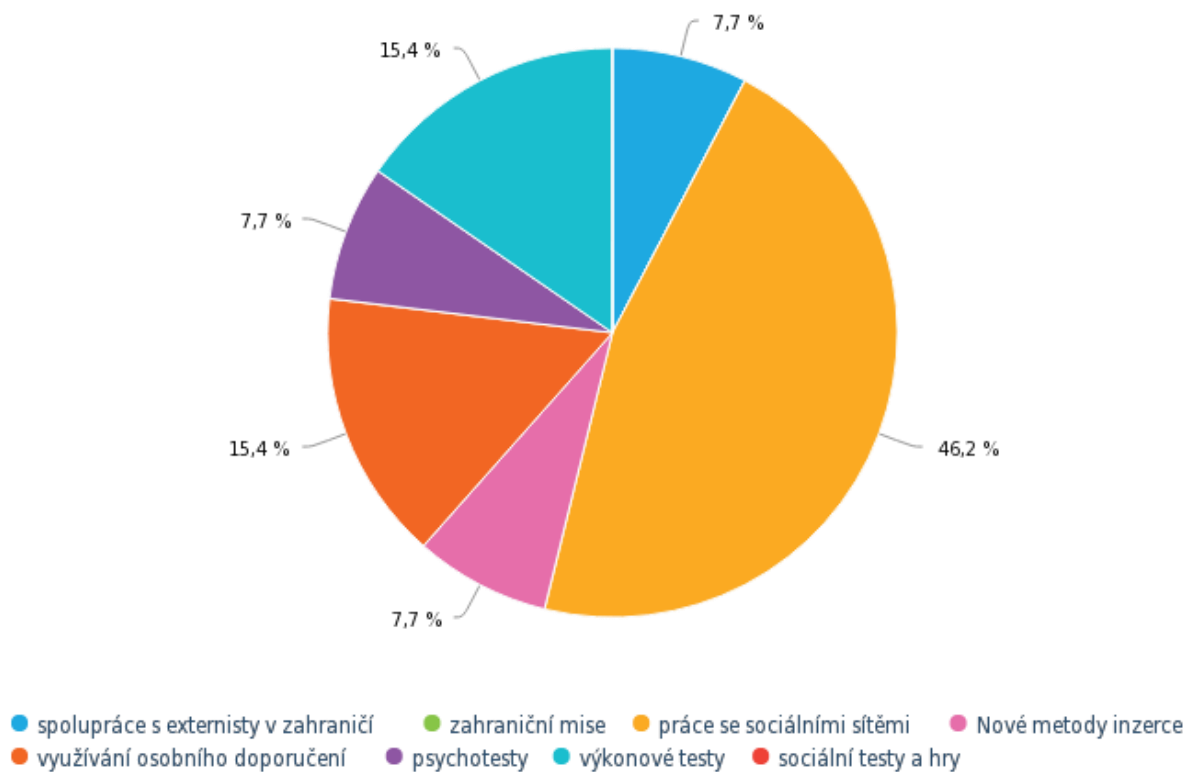


Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Nejčastěji požadovanou službou firmám byl i před 5 lety výběr stálých pracovníků a kupodivu i nábor pracovníků, u kterého došlo během 5 let ke snížení (!) požadavků. Mírně se zvýšily požadavky na temporary workers.

## Graf 7 Které nové metody práce užíváte ve srovnání s metodami užívanými před 5 lety?

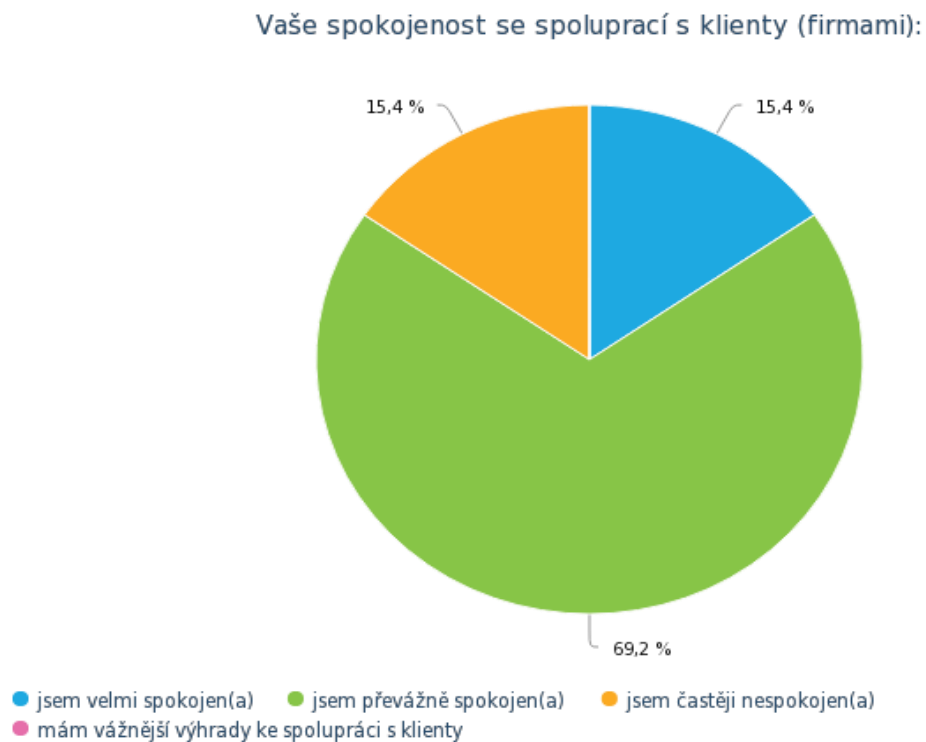
Které nové metody práce užíváte ve srovnání s metodami užívanými před 5 lety?



Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

V oblasti užívání nových metod se výrazně zvýšila práce na sociálních sítích! - až na 46%. Dále více agentur využívá osobního doporučení a výkonových testů.

## Graf 8 Vaše spokojenost se spoluprací s klienty (firmami):

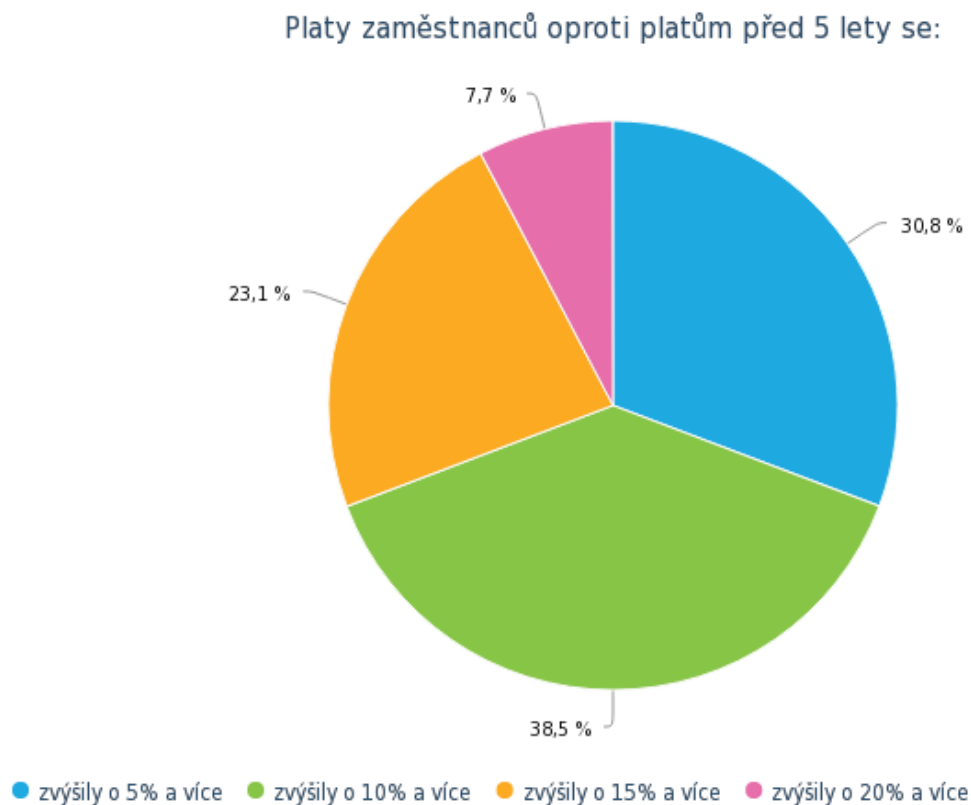


Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Téměř 70 % agentur uvádí, že je převážně spokojeno se spoluprací se svými klienty (zákazníky, firmami).



### Graf 9 Platy zaměstnanců oproti platům před 5 lety se:

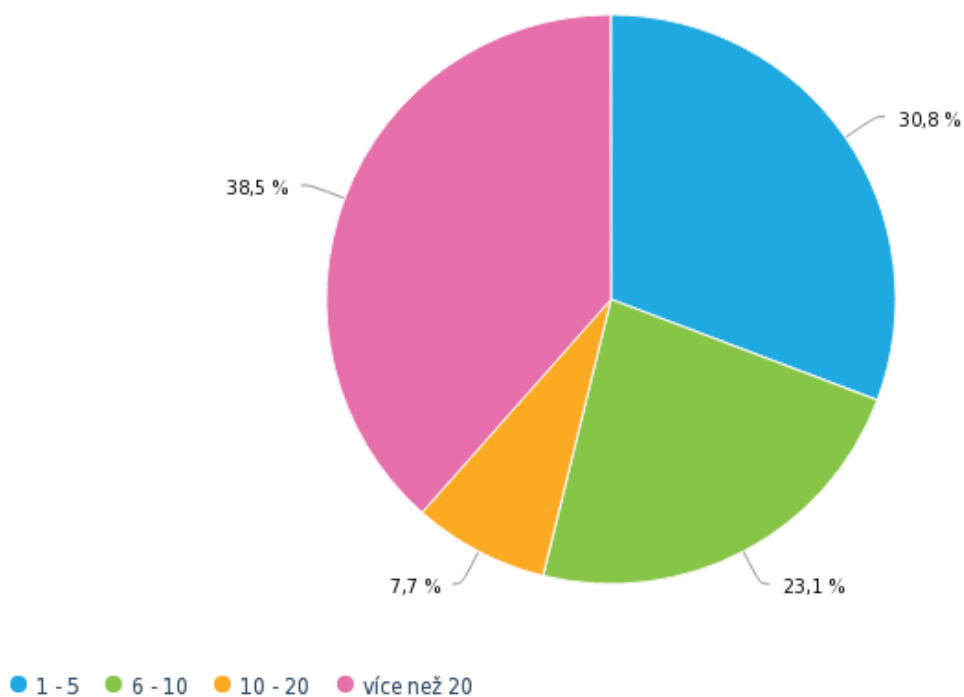


Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Platy zaměstnanců agentur se v průběhu 5 let zvýšily, nejčastěji o 10% a více, ale třetina agentur uvádí o 5 % a více a čtvrtina o 15 % a více.

### Graf 10 Kolik pracovních pozic nyní hledáte (mimo temporary):

Kolik pracovních pozic nyní hledáte (mimo temporary):

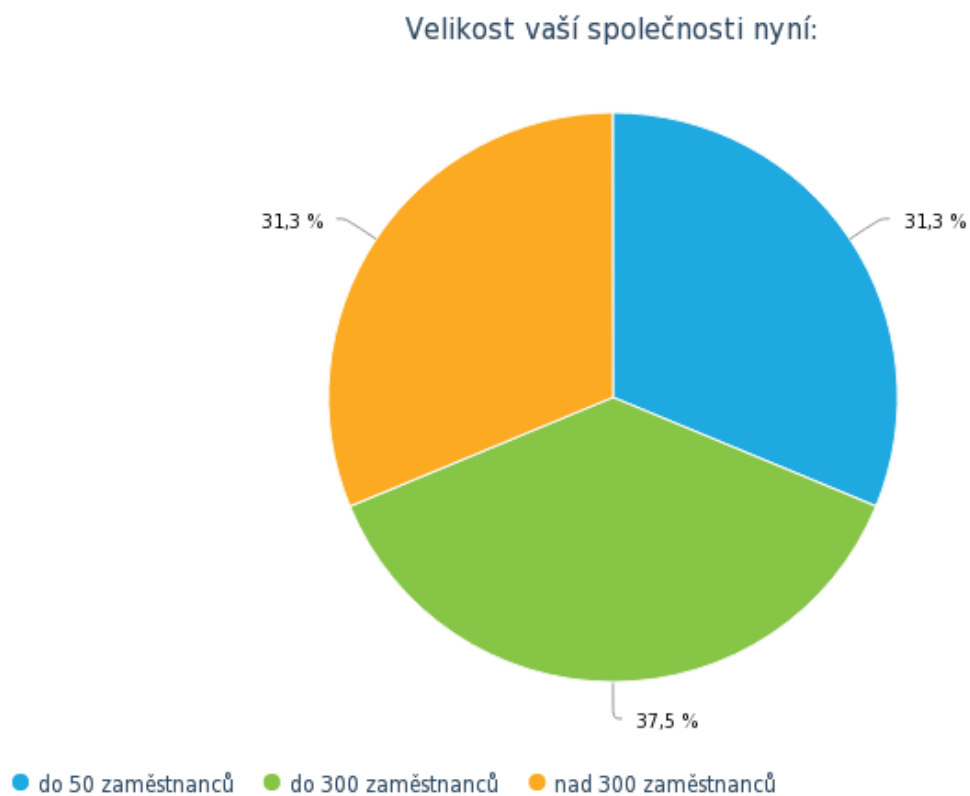


Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

40 % agentur nejčastěji hledá více než 10 pozic současně pro své klienty, 30% hledá 1-5 pozic současně.

## Výsledky dotazování personalistů

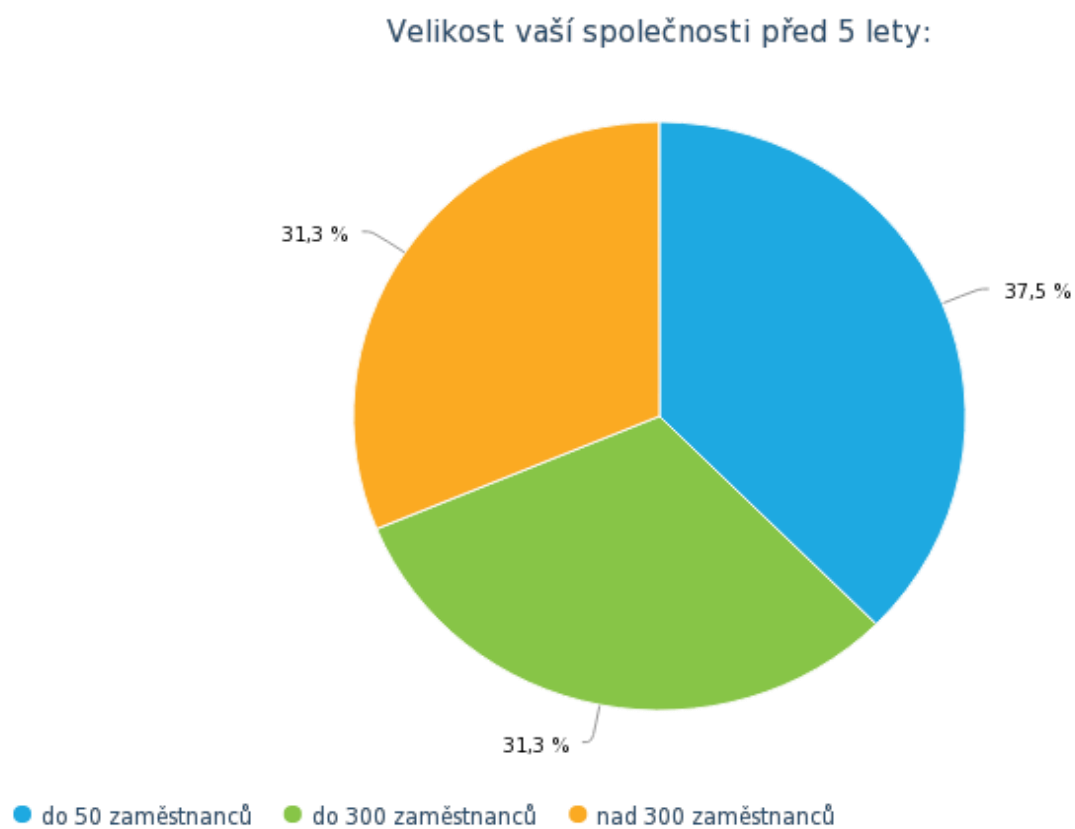
**Graf 11 Velikost vaší společnosti nyní:**



Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Autorka oslovila personalisty různě velkých společností. Odpovědi jsou rovnoměrně rozloženy vzhledem k velikosti těchto společností.

## Graf 12 Velikost vaší společnosti před 5 lety:

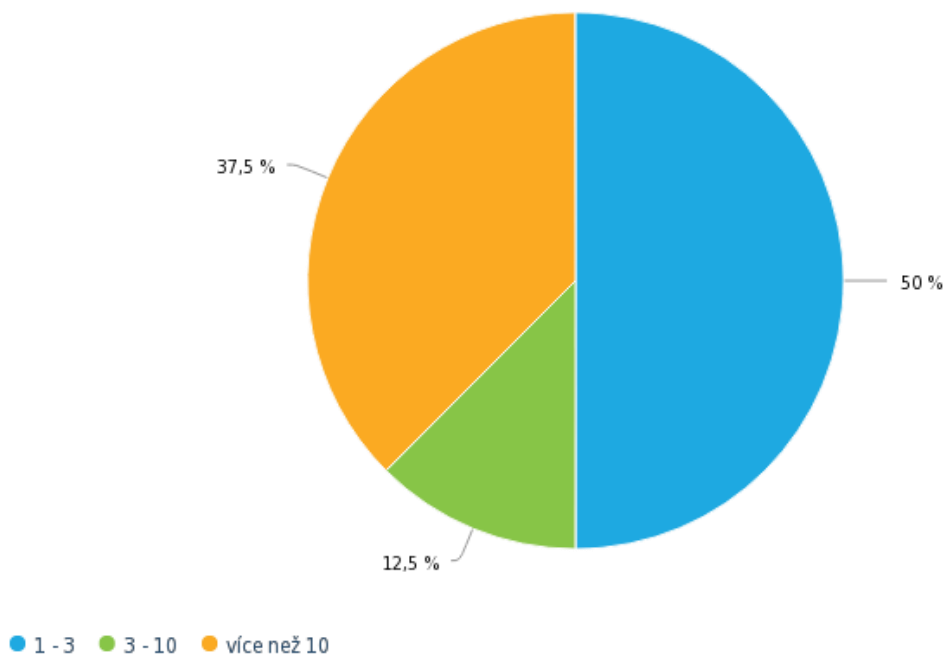


Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Rovněž velikost společnosti před 5 lety odpovídá nynější velikosti. Velikost společností, jejichž personalisty autorka oslovila, se nijak zásadně nezměnila.

### Graf 13 Počet zaměstnanců personálního úseku (personalistů) nyní:

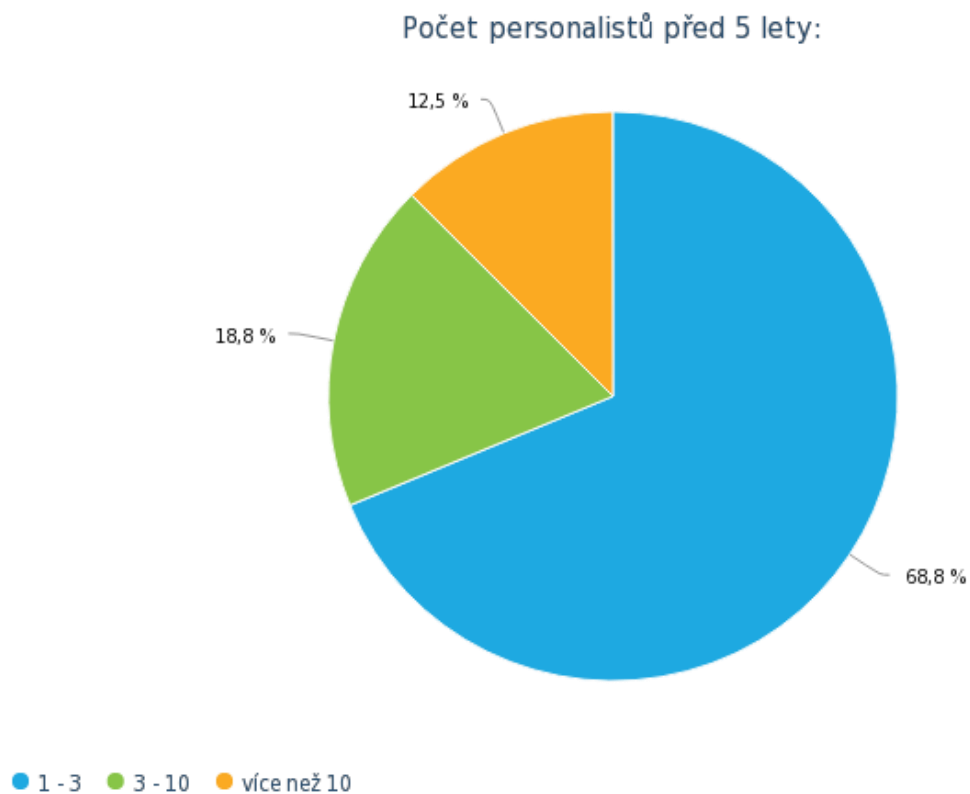
Počet zaměstnanců personálního úseku (personalistů) nyní:



Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Nejvíce společností, jejichž personalisty autorka oslovila, má v personálním útvaru zaměstnaných 1 - 3 personalisty. Téměř 40% společností má naopak více než 10 personalistů v týmu.

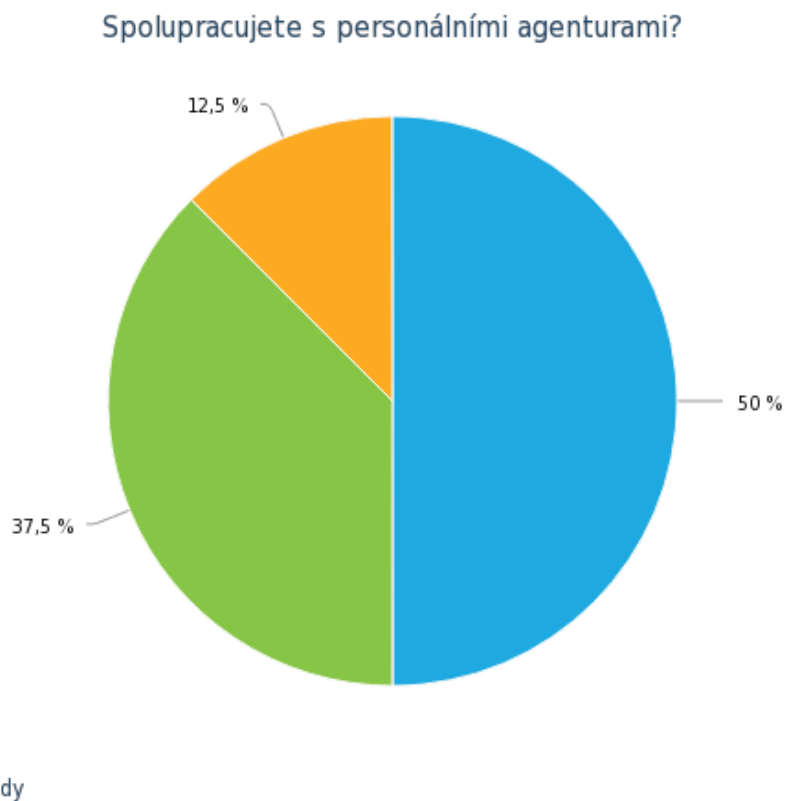
**Graf 14 Počet personalistů před 5 lety**



Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Nejvíce společností, jejichž personalisty autorka oslovila, má v personálním útvaru zaměstnaných 1 - 3 personalisty. Téměř 40 % společností má naopak více než 10 personalistů v týmu.

## Graf 15 Spolupracujete s personálními agenturami?

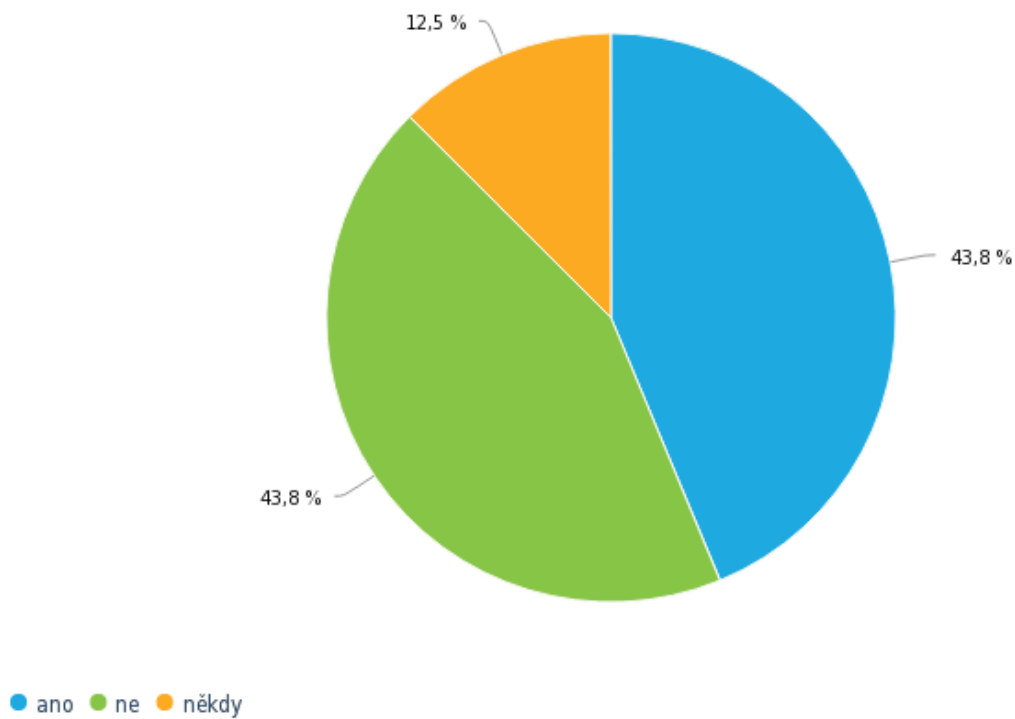


Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Až 50% personalistů uvádí, že spolupracuje s personálními agenturami. Pouze 37 % uvádí, že služby personálních agentur nevyužívá.

## Graf 16 Spolupracovali jste s personálními agenturami před 5 lety?

Spolupracovali jste s personálními agenturami před 5 lety?



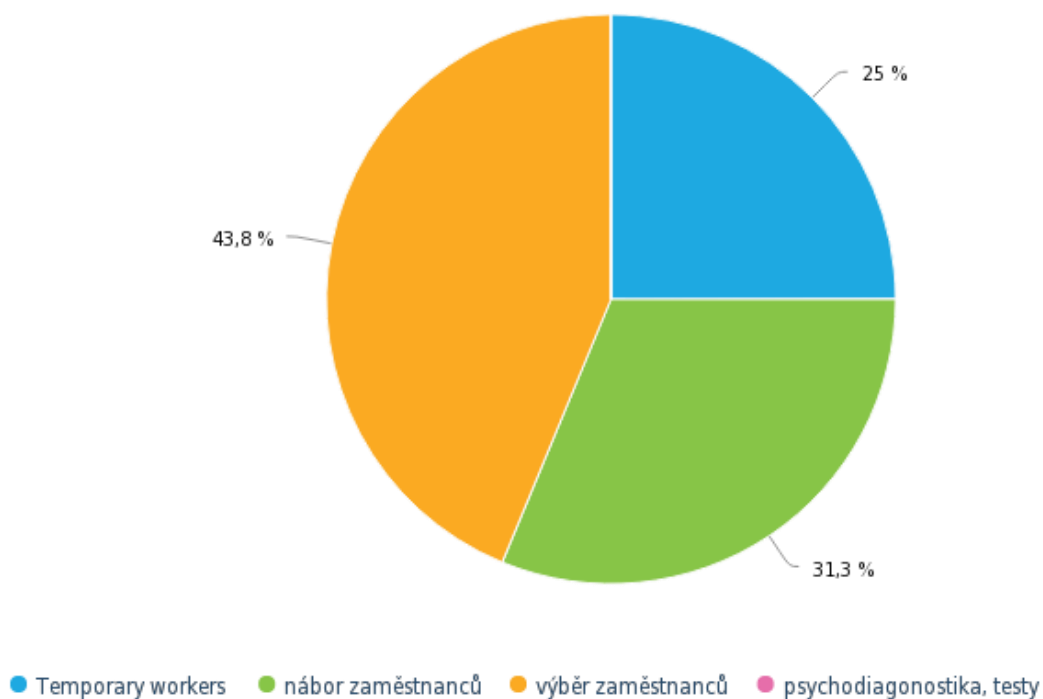
Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

V období před 5 lety spolupracovalo s agenturami méně než 50 % společností a více bylo těch, které nespolupracovaly s žádnou agenturou.



**Graf 17 Zakroužkujte prosím ty oblasti spolupráce s personální agenturou, které využíváte:**

Zakroužkujte prosím ty oblasti spolupráce s personální agenturou, které využíváte:

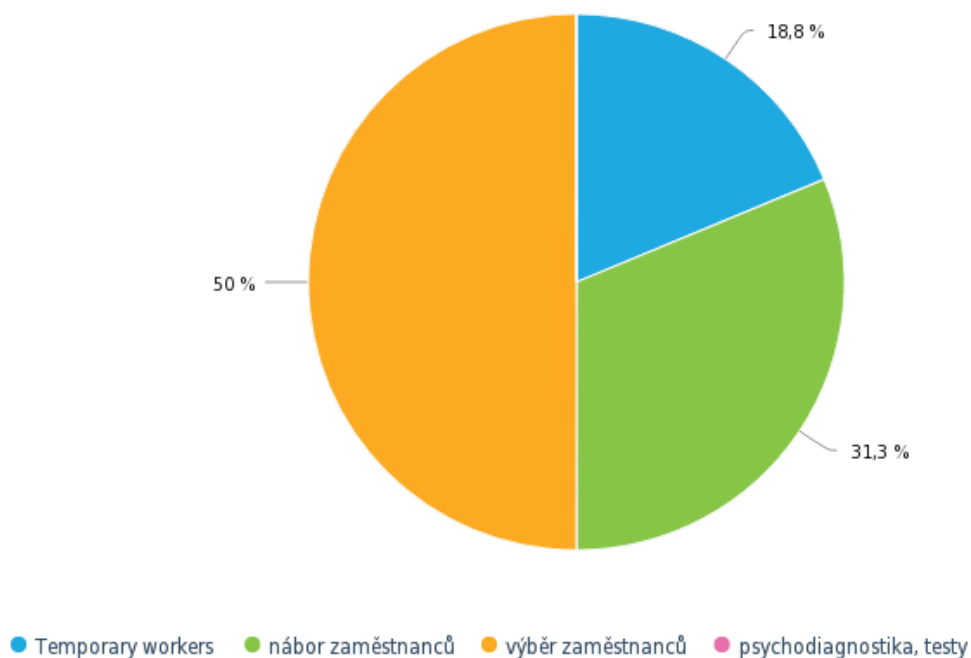


Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Tato analýza ukazuje, že téměř 50% společností z našeho vzorku používá personální agenturu k výběru zaměstnanců. O něco méně využívá agentury k náboru zaměstnanců a čtvrtina využívá služeb agentur temporary workers. Psychodiagnostiku ani testy nevyužívá v podstatě nikdo.

**Graf 18 Zakroužkujte prosím ty oblasti spolupráce s personální agenturou, které jste využívali před 5 lety:**

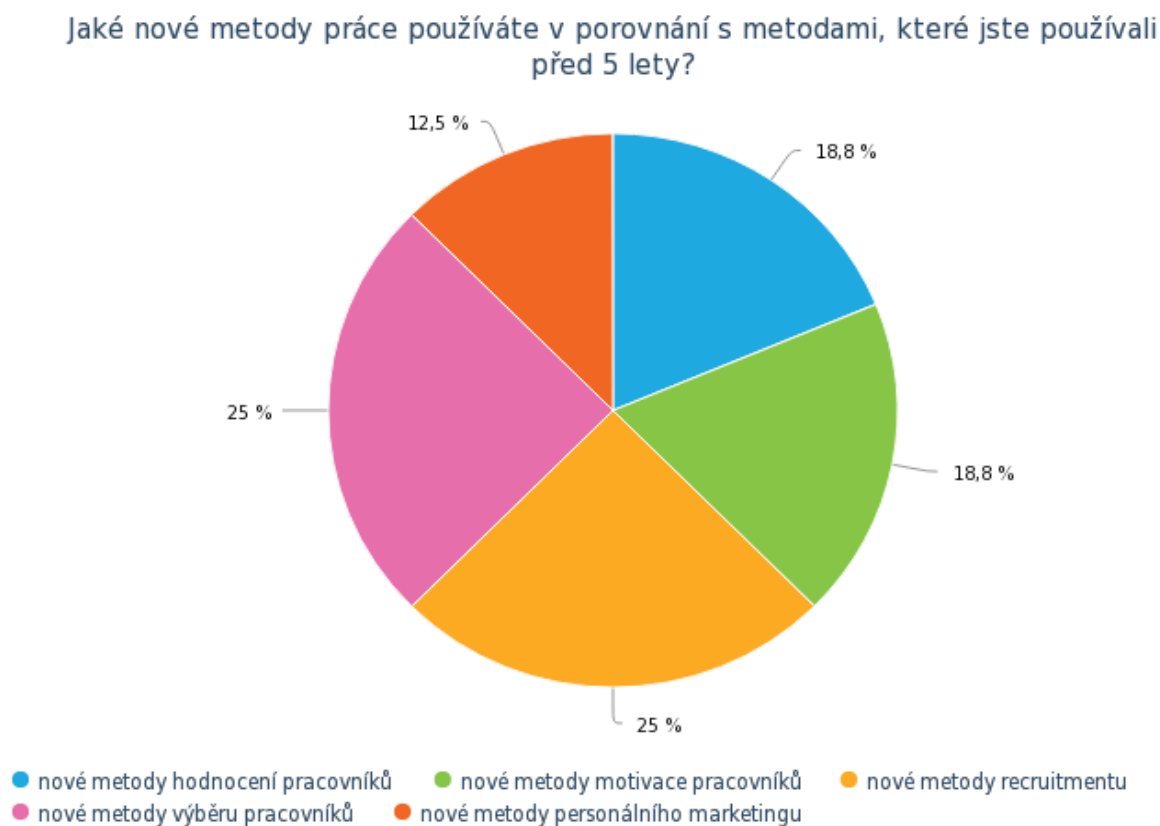
Zakroužkujte prosím ty oblasti spolupráce s personální agenturou, které jste využívali před 5 lety:



Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření (www.survio.cz)

Na tomto grafu vidíme, že v porovnání s obdobím před 5 lety nedošlo k výrazným změnám ve využití personálních agentur k výběru a náboru. Výrazněji se zvýšil se počet společností využívajících agenturní zaměstnance - temporary workers.

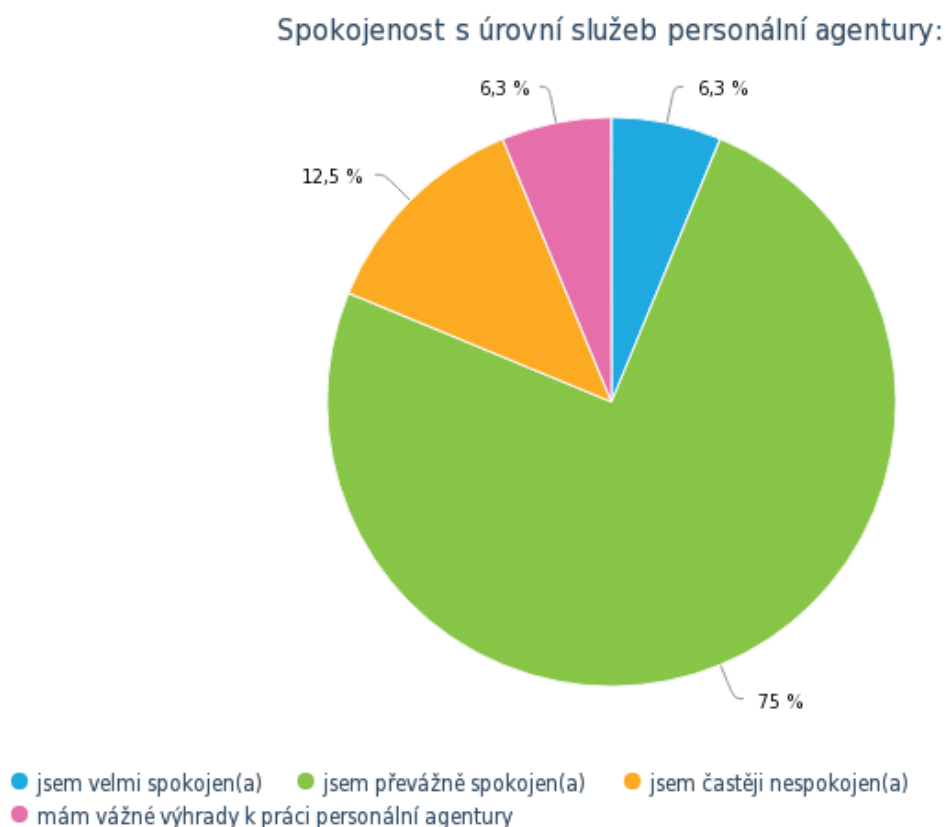
**Graf 19 Jaké nové metody práce používáte v porovnání s metodami, které jste používali před 5 lety?**



Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Co se týče využívání nových metod v personálním managementu, uvádí náš vzorek personalistů nejvíce změn v oblasti recruitmentu a výběru pracovníků, méně změn v oblasti hodnocení a motivace pracovníků. Jen dvanáct procent personalistů z našeho vzorku uvedlo změny v oblasti personálního marketingu.

## Graf 20 Spokojenost s úrovní služeb personální agentury:

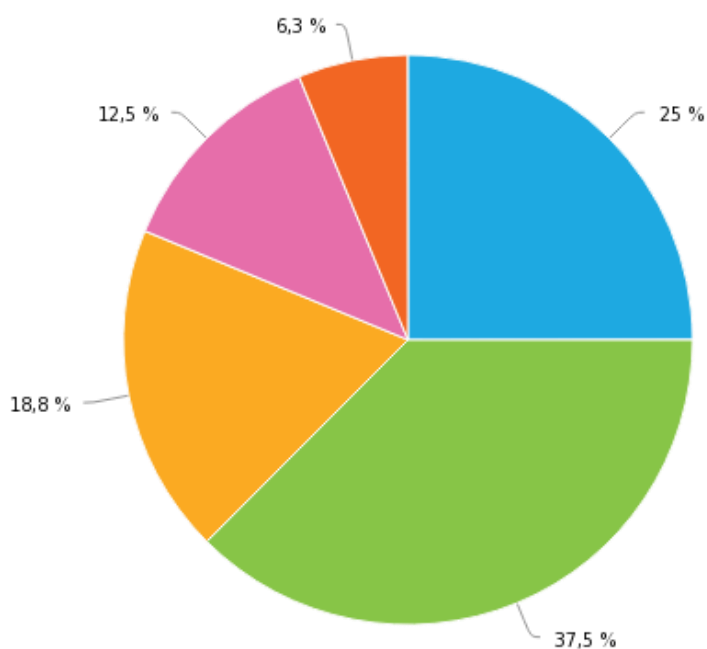


Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření (www.survio.cz)

V oblasti spokojenosti se službami personálních agentur je v současnosti spokojeno plných 75 % respondentů. Na druhé pozici se nachází 12,5 % s častější nespokojeností. 6,3 % respondentů jsou velmi spokojeni a stejně s 6,3 % mají respondenti vážné výhrady k práci s personálními agenturami.

## Graf 21 Platy zaměstnanců, se oproti platům před 5 lety:

Platy zaměstnanců se oproti platům před 5 lety:



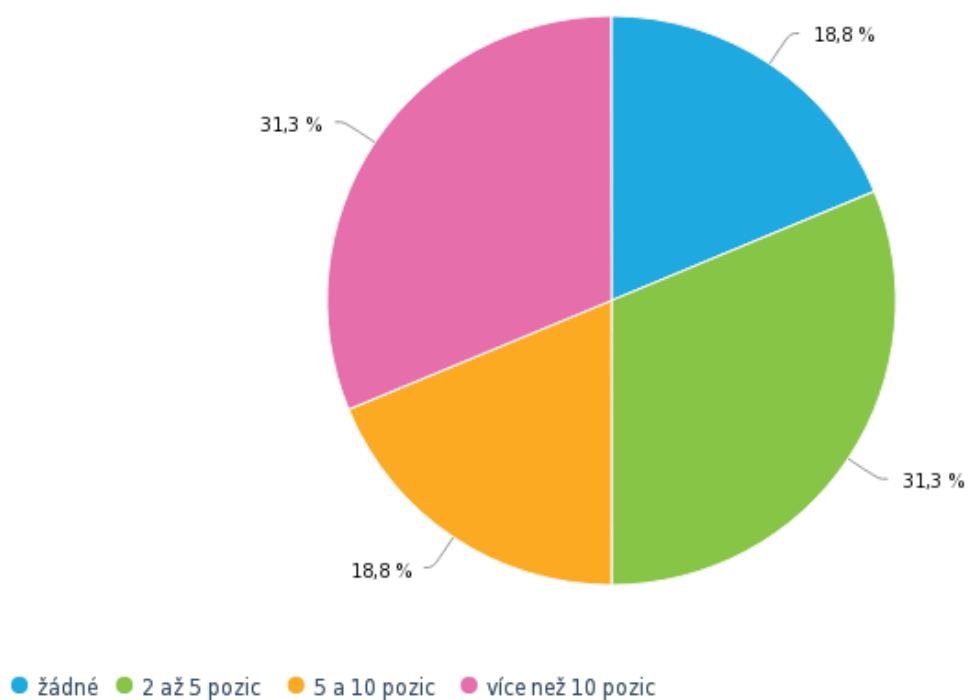
● zvýšily o 5% a více ● zvýšily o 10% a více ● zvýšily o 15% a více ● zvýšily o 20% a více ● nezvýšily se

Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření (www.survio.cz)

Téměř 40 % respondentů uvádí zvýšení platů v jejich společnosti o 10 % a více během uplynulých 5 let., čtvrtina uvádí zvýšení o 5 %, 18 % respondentů uvádí dokonce zvýšení platů o 15 % a 12 % respondentů dokonce zvýšení o 20 % a více. Pouze u 6 % se platy v průběhu 5 let nijak nezměnily.

## Graf 22 Kolik pracovních pozic, nyní ve vaší společnosti celkem poptáváte?

Kolik pracovních pozic nyní ve vaší společnosti celkem poptáváte?

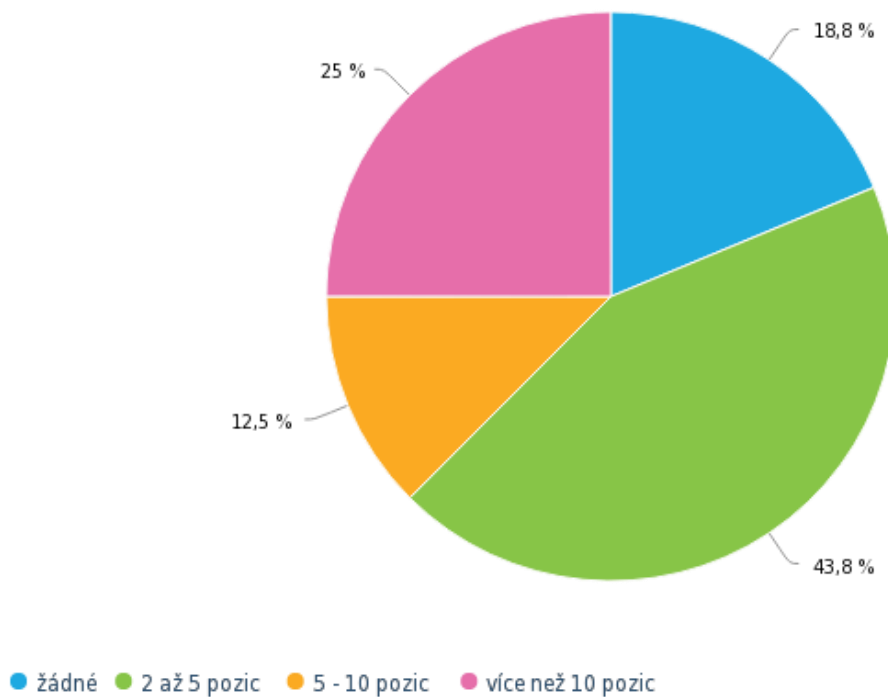


Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

V současnosti udává 31% respondentů více než 10 volných pracovních pozic v dané společnosti a stejné množství respondentů 2-5 volných pozic. Pouze 18 % respondentů uvádí, že nepoptávají žádné nové zaměstnance.

### Graf 23 Kolik pracovních pozic, jste poptávali ve stejném období před 5 lety?

Kolik pracovních pozic jste poptávali ve stejném období před 5 lety?



Zdroj: Autorka diplomová práce, 2018, vlastní šetření ([www.survio.cz](http://www.survio.cz))

Před 5 lety dotazovaní personalisté poptávali nejčastěji 2 – 5 pozic. Čtvrtina poptávala více než 10 pozic.

## **Personální agentury – výsledky dotazování - shrnutí**

V personálních agenturách se během uplynulých pěti let jen mírně zvýšil počet zaměstnanců (graf 1 a 2). Stejně tak se mírně zvýšil počet temporeary workers (graf 3 a 4), a to v segmentu nad 500 zaměstnanců. Z toho lze vyvodit, že rostly převážně velké, zavedené agentury.

Nejčastěji poskytovanou službou je výběr zaměstnanců, který tvoří dlouhodobě základ spolupráce s firmami. Klesla oblast nábory zaměstnanců jako služby a mírně vzrostly požadavky v oblasti temporary workers (grafy 5 a 6). Tento výsledek ovšem nepodporuje hypotézu 1.

Jako nově užívané metody práce uvádějí agentury nejčastěji práci na sociálních sítích a systém přímého doporučení v oblasti nábory, využívání výkonových testů v oblasti výběru pracovníků (graf 7). Tento výsledek podporuje platnost hypotézy 2.

Hodnocení spolupráce s firmami (klienty) je ze 70 % spíše pozitivní (graf 8), což odpovídá hodnocení ze strany zákazníků (personalistů), viz Výše (graf 20 dotazník pro personalisty).

Platy zaměstnanců personálních agentur se výrazně zvýšily, u jedné čtvrtiny agentur dokonce až o 15 %.

Téměř 40 % agentur hledá souběžně více než 10 pozic pro své klienty, což je vysoký počet souběžně hledaných pozic. Bohužel toto množství nelze srovnat s množstvím hledaných pozic před 5 lety, protože agentury si běžně nevedou takovou evidenci a neumějí tento údaj dohledat.

## **Personalisté – výsledky dotazování – shrnutí**

Porovnáním výsledků u dotazníkových položek 3 a 4 bylo zjištěno, že se během 5 let výrazně zvětšily personální týmy v dotazovaných společnostech, ve prospěch velkých personálních týmů nad 10 členů.

Porovnáním výsledků u dotazníkových položek 5 a 6 bylo zjištěno, že se mírně zvýšil počet společností, které využívají služeb personálních agentur, a zároveň se snížil počet společností, které těchto služeb nevyužívají. Tento výsledek přispívá k potvrzení hypotézy 1.



Ze srovnání položek 7 a 8 dotazníků lze vyvodit, že se během 5 let nezvýšil počet společností využívajících služby agentur v oblasti nábora a výběru pracovníků. Mírně se zvýšil počet společností využívajících služby temporary workers.

Současně 25% personalistů referuje, že využívají nové metody v oblasti nábora a výběru pracovníků. Současně vypovídají o využívání nových metod také v oblasti hodnocení a motivace pracovníků a personálního marketingu (graf č. 9). Tento výsledek podporuje potvrzení hypotézy 2.

Se službami personálních agentur je aktuálně převážně spokojeno 75 % personalistů (graf č. 10), což je velmi přesvědčivé číslo, neurčuje to však, zda se tento počet spokojených personalistů v průběhu 5 let zvýšil.

Výrazně se zvýšil počet poptávaných pozic u respondentů – personalistů. Před 5 lety až 43 % personalistů poptávalo 2 – 5 pozic, nyní poptávají nejčastěji více než 10 pozic současně (graf 12 a 13).

Velmi zajímavý je graf č. 11, kde téměř všichni personalisté vypovídají, že se u nich zvýšily platy. Nejčastěji se zvýšily o 10 % a více, minimálně o 5 % a více, ale i o 20 % a více!

Z uvedené analýzy vyplývá, že jak personální agentury, tak personalisté mají oproti období před pěti lety výrazně více práce jak v oblasti nábora a výběru pracovníků, tak v oblasti temporary workers. Tento přibývajícím objem povinností klade nároky jak na spolupráci obou typů subjektů, tak i na užívání nových metod recruitmentu, výběru pracovníků a také nově na oblast personálního marketingu, kde autorka osobně shledává největší rezervy.

## ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Ve zkoumaných personálních útvarech v českých firmách se dosti výrazně zvýšil počet zaměstnanců a zvýšily se jim výrazně i platy, jak to vyplývá z výsledku tohoto dotazování. V personálních agenturách byly tyto trendy zaznamenány také, i když v menší míře. Lze tedy konstatovat, že na zvyšování nároků na práci personalistů v organizacích reagují organizace tak, že posilují příslušné útvary a zároveň vyzývají ke zvýšené spolupráci i personální agentury.

Potud lze považovat hypotézu H1 za potvrzenou, i když v personálních agenturách se dosud neprojevila tak razantně. Je ale možné se domnívat, že je jen otázkou času, kdy personalisté přenesou tyto zvýšené požadavky i na bedra personálních agentur.

Personální agentury zatím reagují na zvýšené požadavky trhu práce výraznou změnou používaných metod, zejména intenzivním působením na sociálních sítích v oblasti recruitmentu a užíváním výkonových a jiných testů při výběru pracovníků. Personalisté rovněž reagují na tlak trhu práce uplatňováním nových metod personálního marketingu (tradiční metody inzerce postupně přestávají plnit svou dominantní funkci) a výběru pracovníků. **Z toho vyplývá poměrně jednoznačně potvrzení hypotézy H2.**

Obě hypotézy by bylo vhodné potvrdit na větším vzorku dotazovaných subjektů, neboť úspěšnost dotazování byla jen kolem 59% a množství respondentů nebylo dostatečné.

Také lze doporučit podrobnější rozpracování položek v oblasti nových metod recruitmentu a výběru pracovníků, kde by jistě byly získány zajímavé údaje.

Lze také vyvodit, že tradice spolupráce personalistů a personálních agentur bude v této kvasné době trhu práce v Česku pokračovat, nabývat na intenzitě a stávat se efektivnější, takže poskytne široké pole pro další výzkum.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-9882.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

BURCIN, B., T. KUČERA. *Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2008–2070*, Praha 2010, výzkumná zpráva

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

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj 2, Východiska a vývoj 2.*, přepracované a rozšířené vydání, 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

LUDLUW, R., F. PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995, ISBN 80-7169-252-2.

MATĚJKA, M., P. VIDLÁŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-7169-616-1.

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

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

STÝBLO, J. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-7169-616-1.

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

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2 aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BARROW, S., R. MOSLEY. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2010. 214 s. ISBN 978-0-470-01273-4.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

ANTOŠOVÁ, M. *Marketing-mix v personalistice* [online]. 2005 [2017-11-20]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

*České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců*. [online]. [2018-1-23]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/podnikatel>

DOLEČEK, M. *Využití služeb agenturního zaměstnávání pro zaměstnavatele* [online]. 2017 [2018-1-6]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vyuziti-sluzeb-agenturniho-zamestnavani-pro-zamestnavatele-ppbi-61980.html#!&chapter=1>

FOUSKOVÁ, K. *Benchmarking*. [online]. [2018-2-2]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/benchmarking/>

GRADUA-CEGOS. *Sociální sítě jako nástroj personálního marketingu* [online]. [2017-11-25] Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/socialni-site-jako-nastroj-personalniho-marketingu.html>

HOLÝ, D. *Dlouhodobá nezaměstnanost je nejnižší od roku 1997*. [online]. 2017 [2017-11-6]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2017/04/dlouhodobá-nezamestnanost-je-nejnizsi-od-roku-1997/>

- HOLÝ, D. *Mzdová nerovnost se snižuje*. [online]. 2017 [2017-11-6]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2017/06/mzdova-nerovnost-se-snizuje/>
- HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online]. 2017 [2017-11-6]. Dostupné z: <https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>
- KALINCOVÁ, B. *Co je co? Praxe, stáž, trainee program*. [online] 25.6.2015 [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://www.jobfairs.eu/magazin/co-je-co-praxe,-staz,-trainee-program>.
- MENŠÍK, T. *Personální marketing vs Employer Branding*. [online]. 2015 [2018-1-10]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- MPSV. *Změny v oblasti zprostředkování zaměstnání agenturami práce*. [online]. [2018-2-6]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr\\_prace/zmeny](https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/zmeny)
- PIETRASOVÁ, V. *Jak vybrat personální agenturu*. [online]. 2011 [2017-12-6]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/jak-vybrat-personalni-agenturu/Moznosti-spoluprace-s-agenturou.html>
- SAVAGE, G. *Lovec hlav, jak vypadá moderní recruitment*. 2017 [2017-12-10]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/blog/greg-savage/>
- STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online]. 2006 [2017-12-20]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>
- URBAN, J. *Cile a metody personálního controllingu*. [online]. 2013 [2018-1-20]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/?search\\_query=\\$index=516](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/?search_query=$index=516)
- VLIET, V. *Marketing mix 4P's by McCarthy*. [online]. [2018-2-6]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/marketing/marketing-mix-4p-mccarthy>
- Vše o marketingu pro personalisty*. [online]. [201-12-1]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/v-praxi/>

## **Seznam použitých ostatních zdrojů**

CIHLÁŘOVÁ, M. *Možnosti spolupráce personalistiky s personální agenturou při náboru a výběru pracovníků*. Bakalářská práce, Manažerská studia, Řízení lidských zdrojů, UJAK, Praha, 2016

FUČÍKOVÁ, P. *Personální marketing*. Diplomová práce, FFUK, Praha, 2012

## SEZNAM ZKRATEK

Apod.	–	A podobně
APPS	–	Asociace poskytovatelů personálních služeb
BP	–	Bakalářská práce
Č.	–	Číslo
ČR	–	Česká republika
ČSÚ	–	Český statistický úřad
EU	–	Evropská Unie
FO	–	Fyzická osoba
HR	–	Human resources – Lidské zdroje
H1	–	Hypotéza 1
H2	–	Hypotéza 2
IQ	–	Intelligenční kvocient
IT	–	Informační technologie
Kap.	–	Kapitola
KPI	–	Key performance indicator – Klíčové ukazatele výkonnosti
MPSV	–	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MIG	–	Odborné certifikáty pro sváření hliníku
Např.	–	Například
Odst.	–	Odstavec
PA	–	Personální agentura

PC	–	Počítač
PE	–	Personalista
PO	–	Právnická osoba
S.	–	Strana
Sb.	–	Sborník
THP	–	Technicko-hospodářský pracovník
TIG	–	Odborné certifikáty pro sváření nerezových materiálů
Tj.	–	To je
UJAK	–	Univerzita Jana Amose Komenského
VŠ	–	Vysoká škola
Tzn.	–	To znamená
Tzv.	–	Tak zvané



## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 .....	72
Graf č. 2 .....	73
Graf č. 3 .....	74
Graf č. 4 .....	75
Graf č. 5 .....	76
Graf č. 6 .....	77
Graf č. 7 .....	78
Graf č. 8 .....	79
Graf č. 9 .....	80
Graf č. 10 .....	81
Graf č. 11 .....	82
Graf č. 12 .....	83
Graf č. 13 .....	84
Graf č. 14 .....	85
Graf č. 15 .....	86
Graf č. 16 .....	87
Graf č. 17 .....	88
Graf č. 18 .....	89
Graf č. 19 .....	90
Graf č. 20 .....	91

Graf č. 21 .....	92
Graf č. 22 .....	93
Graf č. 23 .....	94

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Položky dotazníku – Personální agentury.....I

Příloha B – Položky dotazníku – Personalisté.....II

## I. Příloha A, Položky dotazníku – Personální agentury

Celkem odpovědí **13** Vyřazeno **0**

1 Velikost vaší společnosti nyní (mimo temporary workers)	▼
2 Velikost vaší společnosti před 5 lety:	▼
3 Počet vašich temporary workers nyní:	▼
4 Počet vašich temporary workers před 5 lety ve stejnou dobu:	▼
5 Oblasti spolupráce s firmami nyní:	▼
6 Oblasti spolupráce s firmami před 5 lety:	▼
7 Které nové metody práce užíváte ve srovnání s metodami užívanými před 5 lety?	▼
8 Vaše spokojenost se spoluprací s klienty (firmami):	▼
9 Platy zaměstnanců oproti platům před 5 lety se:	▼
10 Kolik pracovních pozic nyní hledáte (mimo temporary):	▼

Zdroj: Autorka diplomové práce, 2018, vlastní setření ([www.survio.com](http://www.survio.com))

## II. Příloha B, Položky dotazníku - Personalisté

\_\_\_\_\_

Celkem odpovědí **16**

Vyřazeno **0**

1 Velikost vaší společnosti nyní:	▼
2 Velikost vaší společnosti před 5 lety:	▼
3 Počet zaměstnanců personálního úseku (personalistů) nyní:	▼
4 Počet personalistů před 5 lety:	▼
5 Spolupracujete s personálními agenturami?	▼
6 Spolupracovali jste s personálními agenturami před 5 lety?	▼
7 Zakroužkujte prosím ty oblasti spolupráce s personální agenturou, které využíváte:	▼
8 Zakroužkujte prosím ty oblasti spolupráce s personální agenturou, které jste využívali před 5 lety:▼	▼
9 Jaké nové metody práce používáte v porovnání s metodami, které jste používali před 5 lety?	▼
10 Spokojenost s úrovní služeb personální agentury:	▼
11 Platy zaměstnanců se oproti platům před 5 lety:	▼
12 Kolik pracovních pozic nyní ve vaší společnosti celkem poptáváte?	▼
13 Kolik pracovních pozic jste poptávali ve stejném období před 5 lety?	▼

Zdroj: Autorka diplomové práce, 2018, vlastní setření (www.survio.com)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Monika Cihlářová

**Obor:** 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Nové možnosti spolupráce personalisty s personální agenturou v kontextu současného stavu trhu práce

**Rok:** 2018

**Počet stran textu bez příloh:** 89

**Celkový počet stran příloh:** 2

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 14

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 17

**Počet ostatních zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.