

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

**NÁBOR AGENTURNÍCH ZAMĚSTNANCŮ
Bakalářská diplomová práce**

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Kateřina Ambrozová

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Petr Hlávka

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Nábor agenturních zaměstnanců“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 23.3.2020

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. et Mgr. Petru Hlávkoví za odborné rady a vstřícný přístup při vedení mé bakalářské diplomové práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Kateřina Ambrozová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Mgr. et Mgr. Petr Hlávka
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Nábor agenturních zaměstnanců
Anotace práce:	<p>Diplomová práce je zaměřena na analýzu procesů získávání a náboru pracovníků na dělnické pozice v konkrétní agentuře práce XY. Kapitoly první části práce, tedy té teoretické, pojednávají o personální práci a postupech při získávání a náboru pracovníků, kapitoly následující objasňují pojmy související s agenturním zaměstnáváním.</p> <p>Náplní druhé, empirické části práce, je charakteristika vybrané agentury práce a dále výzkumná část, věnující se tomu, jak vnímají konzultanti této agentury práce získávání a nábor uchazečů, dále zaměstnáváním formou agenturního zaměstnání. Celý tento výzkum je realizován formou kvalitativního výzkumu a výsledkem jsou zjištění, vyplývající z analýzy tohoto výzkumu.</p>
Klíčová slova:	Nábor a získávání pracovníků, agentura práce, agenturní zaměstnávání, dočasné přidělení zaměstnance, metody náboru
Title of Thesis:	Recruitment of agency employees
Annotation:	The diploma thesis is focused on analyzing the processes of selection and recruitment of blue collar positions workers in a particular XY job agency. The chapters of the first part of the thesis, the theoretical one, are focused on personnel work and procedures of selecting and recruiting employees, whereas

	<p>following chapters are related to concept of agency employment.</p> <p>The second, empirical part of the work, is a characteristic of a selected job agency, followed by the research part, which is focused on how the consultants perceive selection and recruitment of the candidates who are further employed as agency employees. The whole research is realized in a form of qualitative research and its outcome are the findings, resulting of the analysis of this research.</p>
Keywords:	Recruitment, recruitment agency, agency employment, temporary help, recruitment methods.
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Příloha 1: Otázky pro rozhovory s respondenty</p> <p>Příloha 2: Informovaný souhlas s využitím výzkumného materiálu</p> <p>Příloha 3: Rozhovor s konzultantkou agentury XY Martinou Bartošovou</p> <p>Příloha 4: Směrnice agentury práce XY</p>
Počet literatury a zdrojů:	35
Rozsah práce:	97 773

OBSAH

ANOTACE	4
35.....	5
OBSAH.....	6
ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1. Získávání pracovníků.....	12
1. 1. Personální práce a její význam	12
1. 2. Faktory ovlivňující získávání pracovníků	13
1. 3. Postup při získávání pracovníků	15
1. 4. Zdroje získávání pracovníků.....	16
1. 5. Metody získávání pracovníků.....	18
1. 6. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	22
1. 7. Formulace nabídky zaměstnání	23
1. 8. Předvýběr vhodných uchazečů.....	24
2. Agentura práce	25
2. 1. Agenturní zaměstnávání.....	26
2. 2. Agenturní činnosti	27
2. 3. Proč právě agentura práce?	28
2. 4. Dočasné přidělení zaměstnance personální agenturou.....	29
2. 5. Zajištění srovnatelných pracovních a mzdových podmínek.....	30
2. 6. Zasmluvnění pracovníka agenturou práce	31

2. 7. Pokyn k dočasnému přidělení zaměstnance	32
2. 8. Odvody sociálního a zdravotního pojištění a daň z příjmu	33
2. 9. Odměna agentury práce.....	33
EMPIRICKÁ ČÁST	34
3. Agentura práce XY	34
3. 1. Zaměstnávání formou dočasného přidělení zaměstnance.....	35
3. 2. Personální konzultant v agentuře práce XY	36
3. 3. Objednávka od klienta.....	36
3. 4. Metody získávání a náboru uchazečů.....	37
3. 5. Formulace nabídky zaměstnání	39
3. 6. Předvýběr vhodných uchazečů.....	40
3. 7. Směrnice společnosti a metodická příručka	41
4. Výzkumná část	42
4. 1. Metodologie výzkumu	43
4. 2. Popis výzkumné metody	43
4. 3. Výzkumný cíl a výzkumná otázka	44
4. 4. Výzkumný vzorek.....	45
4. 5. Kritéria výběru vzorku pro kvalitativní výzkum.....	45
4. 6. Sociální konstruktivismus.....	46
4. 7. Etika výzkumu.....	46
4. 8. Technika sběru dat	47
4. 9. Otevřené kódování.....	48
4. 10. Kategorie.....	48

4. 11. Schéma – grafické znázornění	49
Schéma 1: Vztahy mezi kategoriemi.....	49
4. 12. Interpretace dat.....	49
4. 11. 1. Úzká komunikace s klienty.....	50
4. 11. 2. Úzká komunikace se zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání	52
4. 11. 3. Vzájemná spolupráce na pracovišti.....	53
4. 11. 4. Fenomén rotace agenturních zaměstnanců	54
4. 11. 5. Metody získávání a náboru uchazečů.....	57
4. 13. Souhrn zjištění výzkumu	61
4. 14. Diskuze	62
ZÁVĚR.....	64
SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	69
PŘÍLOHA 1	70
Otázky pro rozhovory s respondenty:	70
PŘÍLOHA 2	71
Informovaný souhlas s využitím výzkumného materiálu získaného rozhovorem na téma:	71
PŘÍLOHA 3	72
Rozhovor s konzultantkou agentury XY Martinou Bartošovou	72
PŘÍLOHA 4	78
Směrnice agentury práce XY	78
SEZNAM SCHÉMAT	82
Schéma 1: Vztahy mezi kategoriemi.....	82

ÚVOD

Proces získávání a náboru pracovníků hraje v organizacích jednu z nejvíce klíčových rolí, neboť je stěžejní proto aby organizace jako celek disponovala potřebnými dovednostmi, znalostmi a kvalifikací svých zaměstnanců k dosažení stanovených cílů. Duda (2008) definuje tento proces, jako soubor činností, které mají zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Koubek (2007) se ještě navíc zabývá rozdílností pojmů „získávání“ a „nábor“. Podle něj nábor pracovníků zpravidla představuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání z řad současných pracovníků organizace (z vnitřních zdrojů). Ve své práci se zabývám nábořem a získáváním agenturních pracovníků, k němuž agentury práce využívají metody jak vnějšího, tedy externího náboru, tak získávání ze svých vnitřních, interních zdrojů, proto budu používat oba tyto pojmy, jak v první části, kde se pokusím o teoretické ukotvení základních pojmů, tak v části druhé, empirické.

Cílem teoretické části této práce je přiblížení procesů získávání a náboru agenturních pracovníků na dělnické pozice v konkrétní agentuře práce.

Práce je rozdělena na dvě části. První, teoretická část bakalářské práce pojednává o personální práci a postupech při získávání a náboru pracovníků, popisuje metody získávání a náboru pracovníků dle odborné literatury,

kapitoly následující potom objasňují pojmy související s agenturním zaměstnáváním.

Náplní empirické části práce, je charakteristika konkrétní agentury práce a dále výzkum, s cílem zjistit, jak vnímají konzultanti této konkrétní agentury získávání a nábor uchazečů zaměstnáváných formou agenturního zaměstnání. Celý tento výzkum je realizován metodologií kvalitativního výzkumu a výsledkem jsou zjištění vyplývající z analýzy tohoto výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Získávání pracovníků

Získávání pracovníků definuje Koubek (2007) jako jednu z nejdůležitějších personálních činností, která společně s výběrem pracovníků rozhoduje o tom, kolik pracovníků a jaké kvality bude mít firma k dispozici. Stěžejní činností získávání pracovníků, je obstarat dostatečné množství vhodných uchazečů na volné pracovní místo a informovat je o tomto pracovním místě, o požadavcích a podmínkách. Duda (2008) Koubkovu definici procesu získávání a nábory pracovníků doplňuje tak, že je třeba tyto činnosti realizovat s přiměřenými a v žádoucím termínu.

Je nutné si uvědomit, zda uvolnění pracovního místa musí nutně vést k potřebě jeho obsazení a zahájení náborového procesu. Muller-Camena kol. (2008) doporučují zvážit, zda nelze nalézt nějakou alternativu k obsazování volného pracovního místa na plný úvazek, např. dočasné neobsazení tohoto místa, sloučení s jiným místem, outsourcing nebo najmutí agenturního zaměstnance, případně úplné zrušení pracovního místa.

1. 1. Personální práce a její význam

Personální práci definuje Koubek (2007) jako hledání nejvhodnějších spojení člověka s pracovními úkoly, snahu o optimální využívání pracovníků,

formování pracovních skupin, zajištění pracovníků a dodržování zákonů vztahujících se k pracovně – právním vztahům.

Vytváření a analýza pracovních míst, získávání a nábor, výběr a následné přijímání pracovníků, personální plánování, stejně tak hodnocení a odměňování pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, vzdělávání, rozvoj pracovníků, a v neposlední řadě pracovní vztahy a péče o pracovníky, řadí výše uvedený autor do systému personální práce.

Turkeciová (2004) říká, že personální práce je ovlivněna nejen vnitřní situací v organizaci, ale také základními představami o řízení lidí v určitém geografickém území, stejně jako podnikatelskými aktivitami, na které je organizace zaměřena.

Odbornou, metodickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce zajišťuje v rámci organizaci personální útvar. V první řadě je personální útvar zodpovědný za fungování jednotlivých personálních činností. Vnitřní struktura personálního útvaru závisí na velikosti organizace a na škále personálních činností, jež organizace zajišťuje vlastními silami. Kromě vlastních sil zajišťujících personální činnosti může organizace využít i najaté síly (Koubek, 2007). Najaté síly v oblasti personální práce, dle slov Turkeciové (2004) představují odborníci, kteří se specializují na oblast personální administrativy a další podpůrné činnosti, ale také externí poradci v oblastech řízení a rozvoje lidských zdrojů.

1. 2. Faktory ovlivňující získávání pracovníků

Když podnik získává pracovníky, měl by se podle Koubka (2007) s nabídkou obracet na současné pracovníky jiných organizací, na volné pracovní zdroje, i na současné pracovníky z vlastních zdrojů. Odezvu na tuto nabídku může ovlivnit řada faktorů, které se v tomto procesu projevují. Některé faktory lze

podnikem ovlivnit, případně se jim vyvarovat, ale jsou i takové faktory, které jsou nepředvídatelné a podnikem neovlivnitelné.

Werther a Davis (1992) uvádí, že tyto faktory a omezení vycházejí jak ze strany okolního prostředí, tak i ze strany podniku a personálních pracovníků. Uvádí také nejdůležitější vlivy, kterým personální odborníci mohou čelit. Jde o vliv zásad podniku, personálního plánování, pozitivních činností, ovlivňování návyky náborových pracovníků, okolním prostředím, požadavky pracovních míst, náklady a v neposlední řadě veškerými jinými stimuly.

Kociánová (2010) mezi vnější faktory ovlivňující podmínky získávání pracovníků považuje demografické podmínky (např. proměnlivost reprodukčního chování obyvatelstva), ekonomické podmínky (např. změna nabídky a poptávky pracovních sil na trhu práce), sociální podmínky (např. profesně-kvalifikační orientace, orientace v oblasti vzdělávání, orientace žen na rodinný život), sídelní podmínky, osídlení v okolí organizace, preference určitého typu sídel a území, technologické podmínky (např. vytváření nových pracovních míst, modifikace či likvidace starých zaměstnání), politicko-legislativní podmínky (např. umožnění nebo omezení zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku regulují či neregulují trh práce).se dále člení na ty, které se vztahují k pracovnímu místu, a na podmínky na straně organizace.

Mezi vnitřní faktory, které mají vliv na získávání řadí Kociánová (2010) povahu práce na pracovním místě, umístění pracovního místa v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka (vzdělání, schopnosti atd.), rozsah povinností a odpovědnosti na pracovním místě, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávání práce a pracovní podmínky (odměny, benefity, pracovní prostředí atd.). Podstatný vliv na výběr mají vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci. Patří sem význam a úspěšnost organizace, prestiž a pověst organizace, úroveň odměňování a

péče o zaměstnance při porovnání s jinou společností, poskytované zaměstnanecké benefity, možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci, sociální klima a mezilidské vztahy v podniku, umístění organizace a orientace na životní prostředí v jejím okolí a jiné.

1. 3. Postup při získávání pracovníků

Získávání pracovníků sestává z několika fází, kroků, které spolu navzájem souvisí, navazují na sebe a doplňují se. Proto je důležité vnímat získávání pracovníků jako proces. Jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků různí autoři definují různě. Dvořáková (2007) zahrnuje do procesu získávání pracovníků dva hlavní kroky:

- analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných

osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,

- zpracování strategie získávání, jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů,

pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu obsadíme.

Kleibl (1995) rozeznává tyto fáze získávání pracovníků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis volného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek,
- specifikace požadavků volného pracovního místa na pracovníka,
- identifikace zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů požadovaných od uchazečů,
- předvýběr na základě předložených dokumentů,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli absolvovat proces výběru.

Koubek (2007) vymezuje podobné na sebe navazující kroky procesu získávání a začleňuje navíc do procesu získávání pracovníků fáze zvážení alternativ, zda budou obsazována volná pracovní místa z vnějších či vnitřních zdrojů, formulace a uveřejnění nabídky a shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi. Požadovanými výstupy celého procesu získávání pracovníků je, dle něj soulad mezi potřebami organizace a uchazeče. To vyžaduje, aby zaměstnavatel poskytl realistickou představu o nabízené práci a jejích požadavcích na žadatele, aby zveřejnil korektní a spolehlivé požadavky na pracovníka a snažil se uchazeči přiblížit organizační kulturu. Zde Koubek (2007) upozorňuje, že tyto informace však musí nabídnout správným uchazečům, ty musí oslovit správnou metodou získávání pracovníků, zaměstnavatel by měl umět vyžádat potřebné dokumenty a velmi obezřetně s uchazeči jednat.

1. 4. Zdroje získávání pracovníků

Průběh činnosti získávání pracovníků a volba metod této činnosti závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních, či z vnějších zdrojů. Vnitřním (interním) zdrojem jsou vlastní zaměstnanci firmy, vnějším (externím) zdrojem jsou všichni ti, kteří nejsou vlastními zaměstnanci firmy. Hroník (1999) uvádí, že v případě výběru pracovníků z interních zdrojů i v případě výběru z externích zdrojů, může zaměstnavatel užít vlastních nebo najatých sil. Kociánová (2010) zdůrazňuje, že pokud to umožňuje situace, mělo by být nejprve zvažováno obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů.

Armstrong (2005) však upozorňuje, že v organizacích s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti trvají na tom, aby měli uchazeči z vnitřních zdrojů stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje organizace (vlastní zaměstnanci) tvoří uspořené pracovníci, např. díky lepší organizaci práce, dále pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn; pracovníci schopní vykonávat náročnější práci než doposud a pracovníci, kteří chtějí přejít na volnou pozici (Koubek, 2007). Organizace u svých zaměstnanců ví, jaké mají vlastnosti a schopnosti, pořízení stojí organizaci menší objem nákladů a je zde předpoklad jejich větší stability. Nevýhodou může být, že zaměstnanec už je formován prostředím organizace a není pravděpodobné, že dojde k procesu aplikace nových metod a postupů. Mezi nevýhody bychom mohli zařadit i tzv. „Peterův princip“, tj. projeví-li se zaměstnanec jako schopný, je povyšován tak dlouho, až dosáhne postavení, na které nestačí. Pokud není možné využít interních zdrojů, obrací se pozornost organizace na zdroje vnější (Synek, 2010), které jsou i obsahem mého výzkumu.

Vnější zdroje pracovníků dle Kociánové (2010) jsou volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací a další zdroje jako důchodci či studenti.

Bláha (2005) hovoří v souvislosti s vnějšími zdroji o výhodách v tom, že jsou přijati zaměstnanci s novými představami, kteří přinesou do organizace nové pohledy a názory. Organizace může využít vědomosti a zkušenosti zaměstnance, nabyté v dřívější době, aniž by do něj investoval. Organizace v tomto případě má jistě i větší možnost výběru mezi uchazeči.

Nevýhodou, dle Kociánové (2010) může být delší doba adaptace a zapracování nového zaměstnance a vyšší náklady na získání nových zaměstnanců. Pracovníci mají často také vyšší finanční požadavky než pracovníci vlastní. Zvyšuje se fluktuace v organizaci, protože je blokována možnost postupu vlastních zaměstnanců. Nový zaměstnanec nezná organizaci a své nové spolupracovníky, z čehož vyplývá větší stres při přechodu na nové pracovní místo. Zatížení bývají při příchodu nového kolegy

i ostatní pracovníci, kteří se mu musí věnovat a pomáhat mu s adaptací, jejíž proces je další klíčovou a poměrně nesnadnou částí pracovního života. Navíc existuje vždy určité riziko, že organizace nevybrala vhodného uchazeče.

1. 5. Metody získávání pracovníků

Jakmile organizace vědí, jaké pracovníky, na jakou pozici hledá, je třeba zvolit způsob jakým bude potenciální uchazeče informovat o nabídce volného pracovního místa. Volba vhodné metody závisí na povaze obsazovaného místa, na požadavcích na uchazeče, na aktuální situaci na trhu práce, na pověsti organizace a zejména na finančních a časových možnostech, Organizace volí metodu také podle to, zda se chce na celém procesu podílet výhradně sama nebo využije účastní dalších subjektů (např. agentur práce).

Dle Koubka (2007) a Dudy (2008) lze využít pro získávání pracovníků tyto metody:

Uchazeči se nabízejí sami

Jedná se o velmi pasivní metodu získávání pracovníků, kdy se uchazeči nabízejí organizaci sami. Zaměstnavatel dostává neočekávané, nevyžádané žádosti o zaměstnání, které uchazeči zasílají, tzv. naslepo, nereagují tedy na konkrétní nabídku práce. Ale např. Milkovich a Boudreau (1993) říkají, že tito uchazeči mohou reagovat na náborové kampaně nebo také na vysokou nezaměstnanost v regionu. Výhodou metody je eliminace nákladů na inzerci, nevýhodou pak značný počet nevhodných uchazečů vyplývající z nepřesných představ o potřebě zaměstnavatele.

Doporučení současného zaměstnance

Mezi pasivní metody patří i získávání na základě doporučení současného pracovníka organizace, který má možnost dát příslušnému vedoucímu nebo personalistovi tip na vhodného jedince nebo informovat svého známého o

existenci volného pracovního místa. Urban (2003) doplňuje, že se jedná o jednoduchou, finančně nenáročnou metodu, která je účinná. Uchazeč doporučený touto formou má již povědomí o podniku, jeho hodnotách, normách, organizaci, a tudíž je lépe připraven na požadavky spojené s pracovním místem.

Vývěsky, nástěnky, letáky

Relativně nenáročnou metodou je uveřejňování informace o volných místech na vývěškách, které je třeba umístit tak, aby si jich všimli vhodní uchazeči. Informace o pracovních místech lze umístit jak na vývěškách přímo v podniku, tak i mimo něj např. na veřejných vývěškách, na vývěškách v supermarketech, v dopravních prostředcích (záleží na cílové skupině uchazečů). Nevýhodou podle Dvořákové (2007) je, že někteří schopní uchazeči, kteří jsou méně vnímaví ke svému okolí, si nabídky na vývěsce nemusí všimnout a tím se snižuje počet potenciálních uchazečů.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Tato metoda umožňuje přímý kontakt s případnými uchazeči a vzájemnou informovanost prostřednictvím nabízení praxí, stáží, krátkodobých zaměstnání nebo spolupráce při psaní bakalářských či diplomových prací.

Podle Koubka (2007) se může uchazeč profilovat a připravovat na konkrétní profesi již během studia. Výhodná je i pro získávání dočasných pracovníků na částečný úvazek či dohodu o pracovní činnosti. Nevýhodou je, že studenti zpravidla nemají žádné pracovní zkušenosti, další nevýhodou je i sezonnost nástupů absolventů do zaměstnání.

Spolupráce s úřady práce

Možností pro organizace je využívat spolupráci s úřadem práce, která je do jisté míry i ze zákona povinnou součástí v oblasti plánování lidských zdrojů a zajištění zaměstnanců. Kociánová (2010), že pro zaměstnavatele je výhodné, že úřad práce zajišťuje určitý předvýběr a díky rozsáhlé evidenci může

zaměstnavatelům poskytovat cenné informace. Předpokladem spolupráce s úřadem práce je jasné a podrobné formulování požadavků na pracovníka organizací.

Spolupráce s externími dodavateli

Do této kategorie patří především různě zaměřené personální agentury. Podle Kociánové (2010) se jedná o zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků, poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání pracovníků, agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání. V praxi všechny tyto činnosti může vykonávat jedna společnost.

Organizace musí jasně a podrobně formulovat externímu dodavateli své požadavky na pracovníka a být připravena k součinnosti. Výhodou je, že tato metoda dobře poslouží při hledání vysoce kvalifikovaného specialisty.

Inzerce v tištěných médiích

Mezi poměrně rozšířené metody patří inzerce v novinách, běžných periodikách, odborných časopisů, regionálních periodikách, prostřednictvím nichž lze informovat o volném pracovním místě značné množství uchazečů.

E-recruitment (online recruitment)

V současnosti pravděpodobně nejrozšířenější metodou je informování uchazečů o volném pracovním místě prostřednictvím internetu. Výhodou je rychlé a poměrně levné oslovení velkého množství uchazečů a dostatečný prostor pro uveřejnění podstatných informací, které lze snadno aktualizovat. Nevýhodou může být však omezená možnost oslovení některých profesí nebo věkových kategorií, protože tato metoda vyžaduje určitou počítačovou gramotnost potenciálních uchazečů.

Vlastní webové stránky organizace

Zaměstnavatelé mohou nabídku volných pracovních míst zveřejnit přímo na svých webových stránkách, uchazeč se tak dozví i něco o společnosti, která práci nabízí. Dale (2007) pro tuto metodu doporučuje ověřit si, jak snadné je pro uchazeče nalézt stránky konkrétní firmy a inzerce na nich umístěnou.

Stránky pracovních míst

Inzeráty lze také vložit na specializované stránky shromažďující nabídky volných pracovních míst (pracovní portály). Dle Armstronga (2007) je výhodou je poměrně vysoká kapacita i návštěvnost těchto stránek, nevýhodou jsou však poplatky za umístění nabídek a konkurenční nabídky na stejném místě.

Sociální sítě

Poměrně novým způsobem oslovení uchazečů je uveřejnění nabídky na sociálních sítích. Celosvětově největší sítí sdružující profesionály z různých oblastí je dle Kadlece (2013) LinkedIn. Také Facebook lze využít různými způsoby k vyhledávání kandidátů a inzerování volných pracovních míst. Vyskytují se na něm uživatelé sdružení do různých zájmových nebo profesních skupin.

Přímé oslovení vhodného uchazeče

Časově nejnáročnější a neaktivnější metodou získávání uchazečů je jejich přímé oslovení. Organizace sleduje, kdo je v určitém oboru dobrý, využívá obchodních i pracovních kontaktů s pracovníky jiných organizací a získává informace o vhodných odbornících různými způsoby. K těmto účelům lze využít také výše zmíněnou síť LinkedIn nebo specializované headhuntingové agentury, které umožňují organizaci zůstat v anonymitě. Tato metoda se zaměřuje i na tzv. pasivní kandidáty, kteří aktivně práci nehledají, ale v případě oslovení by mohli zvážit změnu zaměstnavatele. Dle Kadlece (2013) je pracovní síla na LinkedIn tvořena z 80 procent právě pasivními kandidáty. Výhodné je, že kandidáti z hlediska odbornosti i osobitosti budou oslovováni

pravděpodobně pouze, pokud budou vyhovovat hledanému profilu. Ovšem nevýhodou je vysoká časová náročnost, možné zhoršení vztahů s konkurencí a riziko vysokých nákladů na získání a udržení zaměstnance.

1. 6. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Popis a specifikace jsou vytvářeny na základě analýzy volného pracovního místa (Šikýř), která dle Muller-Camena a kol (2008) zahrnuje řadu technik použitých ke zjištění toho, co práce skutečně zahrnuje a jaké jsou požadavky pracovního místa, ještě před započítáním náborových aktivit. Wilton (2013) dodává, že analýza pracovního místa je důležitá také pro určení diferenciací mzdy, identifikaci vzdělávacích potřeb nebo nastavení výkonových cílů.

Po provedení analýzy, kdy má personalista potřebné znalosti o pracovním místě a požadovaných dovednostech, zkušenostech a kvalifikaci, může být sestaven popis práce a její specifikace (Muller-Camen a kol., 2008).

Popis práce dle Dale (2007) běžně obsahuje vymezení klíčových povinností a pokračuje seznamem úkolů. Dle Koubka (2007), by měl popis práce obsahovat především název práce a pracovní funkce, povahu práce, způsob vykonávané práce, místo výkonu práce, odpovědnost pracovníka, vztah pracovního místa k dalším místům a vymezení obvyklých pracovních podmínek. Smyslem vytvoření popisu pracovního práce je dle Dale (2007) vystihnout podstatu dané práce, přičemž k tvorbě tohoto dokumentu může významnou měrou přispět odcházející pracovník nebo jeho kolegové.

Wilton (2013) říká, že specifikace pracovního místa obsahuje především požadavky na pracovníka, na základě nichž, lze volit vhodné komunikační prostředky, techniky výběru a zdůraznit klíčové aspekty práce, které potřebuje pracovník znát již předtím, než se rozhodne o danou práci ucházet.

Autor také doporučuje požadavky na pracovníka rozdělit na nezbytné, bez jejichž splnění nemůže být uchazeč přijat a žádoucí, které nejsou pro přijetí nezbytně nutné, ale mohou pro uchazeče znamenat konkurenční výhodu. Dale (2007) doplňuje doporučení rozdělení těchto požadavků, na ty, které musí být splňovány okamžitě, a ostatní, o jejichž splnění bude moci usilovat uchazeč po určitou dobu v budoucnosti.

1. 7. Formulace nabídky zaměstnání

Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je dle Šikýře (2012) poskytnout potenciálním uchazečům srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Armstrong (2007) řadí mezi cíle inzerování upoutání pozornosti uchazečů, vzbuzení jejich zájmu a stimulace akce – odpovědi na nabídku. Ta by měla být formulována na základě popisu a specifikace pracovního místa a jejím obsahem by podle Šikýře (2012) měly být následující údaje:

- název pracovní pozice – rozhoduje o úspěchu nabídky, upoutá pozornost a poskytne informaci o předpokládané povaze práce.
- název a charakteristika organizace – poskytují uchazeči informace o potenciálním zaměstnavateli a jeho činnosti.
- náplň práce – doplňuje název pozice, informuje uchazeče o povaze práce a jednotlivých činnostech a úkolech, za jejíž plnění by zodpovídal. Rozsah této části by měl být dostatečně konkrétní, ale ne příliš obsáhlý.
- požadavky na uchazeče – vyplývají z potřeb zaměstnavatele a zvláštních právních předpisů, měly by být přiměřené a oprávněné, nikoliv diskriminační (např. věk, pohlaví...).
- podmínky výkonu práce-zahrnují jak pracovní podmínky (pracovní doba, prostředí, možnost profesního růstu atd.), tak i podmínky odměňování (mzda, odměny, benefity). Dle Dale (2007) je právě mzda hlavním faktorem, který

ovlivňuje volbu zájemců o práci, přesto však mnoho inzerátů její výši neuvádí, pravděpodobně z důvodu konkurenčního rizika.

- typ pracovního úvazku – poskytuje uchazečům informaci o tom, zda se jedná o práci na hlavní pracovní poměr nebo jen na částečný úvazek a zda se jedná o práci na dobu určitou nebo neurčitou.

V závěru inzerátu by měly být uvedeny pokyny pro uchazeče informující o tom, jak se o zaměstnání ucházet. Tyto pokyny obvykle obsahují kontaktní údaje, odpovědnou kontaktní osobu a specifikaci dokumentů, které je třeba potenciálnímu zaměstnavateli poskytnout.

Koubek (2007) zmiňuje, že formulace nabídky má mimořádný význam pro úspěšné získávání pracovníků, ta by měla mít určité náležitosti, jejichž zanedbání nebo přehlédnutí může dosti podstatně snížit odezvu za strany uchazečů. Samozřejmě také záleží na tom, kde a jakou formou nabídku zaměstnání uveřejníme. Nevhodný způsob uveřejnění či nevhodná prezentace nabídky zaměstnání může vést k tomu, že veškeré úsilí a prostředky vynaložené na získání pracovníků přijde nazmar.

1. 8. Předvýběr vhodných uchazečů

Účelem předběžného výběru vhodných uchazečů o zaměstnání dle Šikýře (2012) je rozhodnout, který z potenciálních uchazečů, je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být pozván k dalším výběrovým procedurám. Způsobilost uchazeče se obvykle porovná s požadavky obsazovaného pracovního místa. Způsobilost uchazeče vyplývá z dokumentů dodaných do výběrového řízení, mezi ty řadí Koubek (2007) motivační dopis a životopis. Výsledkem předvýběru by dle Koubka (2007) mělo být rozdělení uchazečů do tří skupin:

- velmi vhodní uchazeči – v každém případě musí být pozváni k dalším výběrovým procedurám
- vhodní uchazeči jsou zařazeni do dalších procedur výběru tehdy, jestliže je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující, je také možné jim zaslat informaci o tom, že v tomto případě není možné uspokojit jejich zájem o zaměstnání, ale v případě budoucí potřeby se na ně organizace obrátí přímo.
- nevhodní uchazeči – ti, kteří nesplňují nezbytné požadavky, je vhodné jim zaslat zdvořilý odmítavý email (dopisů) s poděkováním za jejich zájem.

Seznam vhodných uchazečů, kteří by měli být pozváni k osobní schůzce s dalším výběrovým procedurám, bydle Šikýře (2012) měl ideálně obsahovat pět až deset jmen uchazečů. Koubek (2007) uvádí, že žádoucí počet uchazečů připadajících na jedno obsazované pracovní místo může být různý v závislosti na počtu velmi vhodných uchazečů, na povaze pracovního místa nebo na zvyklostech organizace.

Vytvořením seznamu vhodných uchazečů se proces získávání a nábory pracovníků uzavírá, přičemž jeho výsledkem by dle Šikýře (2012) měl by přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.

2. Agentura práce

Agenturou práce, tedy poskytovatelem služeb spočívajících ve zprostředkování zaměstnání může být jak fyzická, tak právnická osoba, která má povolení k příslušné formě zprostředkování zaměstnání udělené generálním ředitelstvím Úřadu práce České republiky. Podmínky pro fungování agentur práce, udělení povolení a jejich kontrolu jsou stanoveny zákonem (Zákon č.435/2004Sb., o zaměstnanosti). Personální agentura je

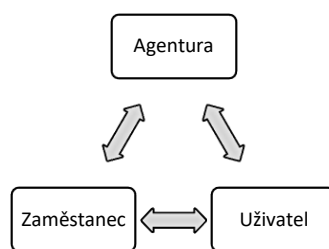
komerční instituce jejíž cílem je zajištění poptávky podniků po pracovní síle. Stěžejní činností personálních agentur je výběr uchazečů o zaměstnání dle požadavků, které zadává klient (uživatel). Podstatná část agentur se specializuje na určité obory. Personální agentury pro jiné organizace představují dodavatele externích personálních služeb a uchazečům, kteří hledají práci nabízejí bezplatné poradenství související s jejich uplatněním na trhu práce nebo přímým zprostředkováním pracovního místa.

2. 1. Agenturní zaměstnávání

Dle Tošovského (2011) agenturní zaměstnávání představuje unikátní institut, který doplňuje tradiční pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Místo obvyklého pracovněprávního vztahu „zaměstnavatel – zaměstnanec“ zavádí trojnásobný právní vztah „agentura práce – zaměstnanec – uživatel“. Tento trojúhelník je specifický zejména v tom, že charakter vztahů v něm obsažený je z části pracovněprávní a z části obchodněprávní, respektive občanskoprávní.

Agentura práce zajišťuje zaměstnávání osob „(...) za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práce přidělí a dohlíží na jejich provedení.“ (Zákon č.435/2004Sb., o zaměstnanosti, §14) – jedná se o tzv. agenturní zaměstnávání (dočasné přidělení, tzv. temporary placement nebo leasing pracovní síly).

Dle zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 308-309) pak agentury uzavírají smlouvu s uživatelem a s pracovníkem. Uživatelem je právnická nebo fyzická osoba u které zaměstnanec vykonává práci, zaměstnavatelem je dle názvosloví agentura práce.



Zdroj: Šikýř (2012)

V českém pracovním právu byl institut agenturního zaměstnávání ustanoven 1.října 2004. Stěžejními právními předpisy upravující agenturní zaměstnávání jsou zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanost a zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce.

Vzhledem k tomu, že v případě zprostředkování zaměstnání prostřednictvím dočasného přidělení je zaměstnavatelem agenturního zaměstnance sama agentura, vztahují se na ni specifické povinnosti jako na ostatní zaměstnavatele, mimo ně však musí splňovat i některé specifické povinnosti, kterým se budou věnovat následující kapitoly.

2. 2. Agenturní činnosti

Tošovský (2011) říká, že zákon o zaměstnanosti v §14 odst. 1 vyjmenovává tři formy zprostředkování zaměstnání, které personální agentury provádějí.

1. Vyhledávání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází a vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly. Tato forma zprostředkování se také nazývá recruitment. Jedná se zpravidla o činnost agentury práce, která za úplatu vyhledá pro zaměstnavatele vhodné uchazeče o zaměstnání, které zaměstnavatel přímo zaměstná, aniž by mezi zaměstnancem a agenturou vznikl pracovní poměr nebo jiný pracovněprávní vztah.

2. Zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a

dohlíží na ni. Touto formou zprostředkování se rozumí tzv. dočasné přidělení zaměstnance agentury práce k uživateli neboli agenturní zaměstnání. Zaměstnanec je pracovněprávním poměru s agenturou práce a uživatel je oprávněn mu udílet pokyny týkající se práce, kterou má vykonávat.

3. Poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Kromě výše zmíněných služeb nabízejí personální agentury také kariérní poradenství, personální audity, testování pracovních předpokladů, personální marketing a další. Poradenství agentur práce pro fyzické osoby se zaměřuje především na posouzení osobnostních předpokladů a odborných schopností a dovedností. Uchazeči může agentura práce doporučit zaměstnání nebo vhodnou volbu přípravy na budoucí povolání. Pro zaměstnavatele se poradenství zaměřuje na výběr pracovníků podle kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Informační činnost agentury je pak zejména zaměřena na informování o volných pracovních místech a volných pracovních silách.

2. 3. Proč právě agentura práce?

Proces získávání a výběru pracovníků může být finančně i časově náročný. Zahrnuje řadu aktivit, které vyžadují zkušené a kvalifikované odborníky. Široká nabídka služeb personálních agentur umožňuje společností získat kvalitní zaměstnance za výrazně nižší náklady, než pokud by organizace zaměstnávala vlastní specialisty. Už samotné upoutání uchazečů je poměrně náročné, neboť se od nich odvíjí jejich reakce.

Interní HR se věnuje širšímu okruhu povinností včetně školení, tréninků, příprav rozvojových plánů, administrativy, docházky apod. a tak reálně nemohou pronikat do hloubky náboru stejně tak jako konzultant personální agentury. Personální agentury vedou desítky až stovky pohovorů měsíčně,

využívají osvědčené náborové postupy, mají své know-how a sledují aktuální trendy v náboru, interní HR může získat od personální agentury velmi cenné informace o trhu práce a o vnímání své značky. Pokud se jedná o úzce oborově zaměřené agentury např. na IT, finance, marketing, tak jsou schopné najít ve skutečně krátkém čase kvalitního uchazeče s danou odborností. Personální agentury usnadňují HR oddělení práci tím, že připraví předvýběr kandidátů se zpětnou vazbou, doporučením a zhodnocením jejich slabých a silných stránek. Personalisté se tak vyhnou schůzkám s nevhodnými kandidáty a setkají se pouze s okruhem těch, kteří jsou konzultantem personální agentury vybráni jako nejvhodnější.

Personální agentury se specializují také na tzv. agenturní zaměstnávání, kde přebírají veškerou zodpovědnost, administrativu a jsou v roli zaměstnavatele. Těchto služeb využívají zejména společnosti, které mají požadavky na velké množství pracovních sil pro méně kvalifikované činnosti a často pouze na omezenou dobu.

2. 4. Dočasné přidělení zaměstnance personální agenturou

Výše jsem specifikovala pojem personální agentura a přiblížila činnosti, kterými se zabývá. Protože se ve své práci zabývám především náboru a získávání agenturních zaměstnanců, ráda bych specifikovala. pojem agenturní zaměstnávání formou dočasného zaměstnání.

Hlavními důvody pro dočasné přidělování zaměstnanců jsou úspory nákladů a nedostatek pracovníků z interních zdrojů firmy (Nováčková, 2010) Personální agentura může svého zaměstnance dočasně přidělit k jinému zaměstnavateli (uživateli) na základě písemného ujednání (pokynu o dočasném přidělení mezi agenturou a jejím zaměstnancem). Doba dočasného

přidělení u téhož zaměstnavatele nemůže být delší než dvanáct měsíců, ale toto přidělení se může opakovaně prodlužovat.

Další písemné ujednání se sjednává mezi uživatelem a agenturou práce, u které je zaměstnanec v pracovním poměru je ošetřeno tzv. dohodou o dočasném přidělení zaměstnance. Tato dohoda musí být písemná, její náležitosti upravuje zákoník práce v §308. Uživatel, který má dočasně přiděleného zaměstnance agentury, mu předává a ukládá úkoly, organizuje a řídí jeho práci, vytváří příznivé pracovní podmínky a zabezpečuje bezpečnost a ochranu při zdraví a práci. Zaměstnanec agentury, který je dočasně přidělen k uživateli, musí mít zaručeny stejné mzdové podmínky a pracovní podmínky jako kmenoví zaměstnanci uživatele. Uživatel po celou dobu zaměstnání agenturního pracovníka nesmí dle zákoníku práce činit právní úkony vůči agenturnímu pracovníkovi. Zkrácení dočasného přidělení nebo ukončení pracovního poměru může provést pouze agentura (Hloušková, 2010).

2. 5. Zajištění srovnatelných pracovních a mzdových podmínek

Agentura práce a uživatel, pro kterého zaměstnanci agentury pracují, jsou povinni zajistit, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nebyly horší, než jsou nebo by byly podmínky srovnatelného zaměstnance uživatele. Tato povinnost je zakotvena v §309 odst. 5 zákoníku práce, kde se uvádí, že pokud by byly pracovní podmínky nebo mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance horší, je agentura práce povinna zajistit rovné zacházení. Povinnost o zajištění srovnatelných podmínek vyplývá také z článku 5 směrnice 2008/104/ES o agenturním zaměstnávání.

Jouza a kol. (2005) uvádí, že v rámci mzdových podmínek by mělo jít o stejné mzdové nebo platové zařazení, jako má srovnatelný zaměstnanec, přičemž tím je dle §308 odst. 1 písm. F) zaměstnanec uživatele, který vykonává nebo by

vykonával stejnou práci jako dočasně přidělený zaměstnanec. Tošovský (2011) při definování rovných mzdových podmínek vychází ze směrnice 2008/104/ES, dle které se kromě mzdy jedná i o odměny za plnění plánu, výplaty celopodnikových prémie, výplatu třinácté mzdy, a dokonce i benefity, například stravenky či zlevněné stravování, pokud jsou nabízeny kmenovým zaměstnancům.

Právní základ pracovních podmínek tvoří dle Jouzy a kol. (2005) pracovněprávní předpisy, předpisy k pracovnímu prostředí, hygienické a zdravotní předpisy aj. Dle směrnice 2008/104/ES mezi pracovní podmínky patří pracovní podmínky a podmínky zaměstnávání stanovené v právních a správních předpisech, kolektivních smlouvách nebo dalších obecně závazných ustanoveních, která se uplatňují u uživatele, pokud se týkají délky pracovní doby, práce přesčas, přestávek, doby odpočinku, noční práce, dovolených a státních svátků a odměňování.

Z výše uvedeného tedy plyne, že zaměstnanec agentury má nárok na takové mzdové a pracovní podmínky, na něž mají právo srovnatelní zaměstnanci uživatele. Aby bylo zajištění srovnatelných podmínek transparentní, je agentura povinna uvést informaci o pracovních a mzdových podmínkách srovnatelného zaměstnance uživatele v písemném pokynu, který vydá svému zaměstnanci ještě před nástupem k práci u uživatele (Tošovský, 2011).

2. 6. Zasmluvnění pracovníka agenturou práce

Vztah mezi personální agenturou a zaměstnancem je vymezen pracovní smlouvou, případně dohodou o pracovní činnosti a písemným pokynem o přidělení (§307 a §309 odst. 2 zákoníku práce). Kromě povinných náležitostí, které pro pracovní smlouvu a dohodu o pracovní činnosti stanovují §34 a §76 odst. 4 zákoníku práce, je dle Tošovského (2011) třeba při agenturním

zaměstnávání zahrnout do těchto smluv také závazky specifické pro agenturní zaměstnávání, jimiž jsou:

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

Výjimku v případě pracovního poměru agentury práce s dočasně přidělovaným zaměstnancem představuje dle §39 odst. 6 zákoníku práce také časově neomezená možnost opakovaného uzavírání pracovních poměrů na dobu určitou, která v ostatních případech nesmí překročit tři roky a může být opakována nejvýše dvakrát (§39 odst. 2 zákoníku práce).

Agentura práce nemůže dočasně přidělovat zaměstnance k výkonu práce u uživatele na základě dohody o provedení práce.

2. 7. Pokyn k dočasnému přidělení zaměstnance

Součástí sjednaného pracovního poměru agentury a uchazeče o zaměstnání je kromě pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti také písemný pokyn o dočasném přidělení, na jehož základě přiděluje agentura práce zaměstnance k dočasnému výkonu práce u uživatele. Obsah tohoto dokumentu upravuje zákoník práce.

Tošovský (2011) říká, že písemný pokyn o dočasném přidělení jednostranným právním úkonem agentury, protože zaměstnanec se na jeho obsahu nepodílí. Písemný pokyn vychází nejen z pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti, s níž musí být v souladu, ale navazuje i na dohodu o dočasném přidělení, kterou uzavírá agentura s uživatelem. Na obsah písemného pokynu o dočasném přidělení má proto značný vliv právě uživatel.

2. 8. Odvody sociálního a zdravotního pojištění a daň z příjmu

Jouza a kol. (2005) říká, že agentura práce musí plnit své povinnosti v oblasti odvodů sociálního a zdravotního pojištění jako zaměstnavatel jak za své interní zaměstnance, které zaměstnává za účelem provozu agentury, tak za dočasně přidělované zaměstnance, které zaměstnává pro uživatele. Pro agentury práce, tak v této oblasti platí úplně stejné podmínky jako pro kteréhokoliv jiného zaměstnavatele, žádná výjimka neexistuje.

Z hrubé mzdy zaměstnance agentura sráží 4,5 % jako odvod zdravotního pojištění, 6,5 % jako odvod na sociální pojištění a daň z příjmu ve výši 15 % ze super hrubé mzdy. Pokud zaměstnanec podepíše tzv. „Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob za závislé činnosti“, může uplatňovat slevy na dani a daňová zvýhodnění.

2. 9. Odměna agentury práce

Odměna agentury práce, kterou si sjednává agentura s uživatelem, se přičítá k hrubé mzdě pracovníka, což je v souladu s §58 zákona o zaměstnanosti, který uvádí, že při zprostředkování zaměstnání za úhradu nemůže být od fyzické osoby, které je zaměstnávání zprostředkováno, požadována úhrada, a že při zprostředkování zaměstnání za úhradu jsou rovněž zakázány jakékoliv srážky ze mzdy ve prospěch agentury práce nebo uživatele. Je tedy nepřipustné srážet ze mzdy zaměstnance jakoukoliv částku jako odměnu agentuře za to, že mu zprostředkovává práci.

Součástí ceny za dočasně přiděleného pracovníka, kterou účtuje agentura uživateli, by kromě základní hrubé mzdy pracovníka, měla být i výše pojistného hrazeného zaměstnavatelem. Pokud tomu tak není, jedná se

pravděpodobně o nekalou praktiku, kdy uživatel může ušetřit peníze, ale je poškozen zaměstnanec a stát. Jak říká Hovorková (2015) některé agentury však využívají toho, že lidé neznají legislativu upravující dočasné přidělení a k těmto podvodným praktikám se zcela běžně uchylují.

EMPIRICKÁ ČÁST

3. Agentura práce XY

Společnost XY vznikla spojením švýcarské společnosti X s francouzskou společností Y. V současnosti je největší personální společností na světovém trhu poskytování řešení v oblasti lidských zdrojů, působí v 60 zemích světa s 5 100 pobočkami a bezmála 33 000 interními zaměstnanci. Mateřskou společností celé skupiny je XY SA sídlící ve Švýcarsku.

V České republice působí od roku 1992 a v současné době zde má 20 poboček. V průběhu roku zaměstnává agentura práce XY v ČR na denní bázi více než 3 500 agenturních zaměstnanců, ročně najde vhodné zaměstnání pro více než 3 800 uchazečů a denně spolupracuje s více než 100 klienty, přičemž mezi hlavní oblasti zaměření patří automobilový průmysl, doprava, logistika, IT a telekomunikace, výroba, prodej a obchod.

Společnost XY poskytuje široký rozsah služeb, mezi něž patří:

- Temporary help, nebo-li dočasné přidělení agenturních zaměstnanců tam, kde vzniká potřeba pružné pracovní síly (např. přidělení na projekty, krátkodobá výpomoc v době dovolených atd.), přičemž přímým zaměstnavatelem je agentura;
- On-Site řešení je stálá nebo dočasná přítomnost konzultanta společnosti přímo u uživatele, který zajišťuje interní spolupráci s HR, provozem a agenturními zaměstnanci;

- Direct search, což znamená přímé vyhledávání kandidátů pro pozice vyššího managementu a úzce specializovaných odborníků;
- Permanent placement znamená vyhledávání vhodných kandidátů pro obsazení stálých pracovních míst v konkrétní společnosti, které zahrnuje personální poradenství, oslovení, testování a výběr kandidáta;
- Payroll, externí zpracování personální a mzdové agendy v souladu s platnou legislativou a ochranou osobních údajů;
- Outstaffing, nebo-li převzetí kmenových zaměstnanců firmy pod agenturu a jejich dočasné přidělení zpět do firmy.

Společnost XY také patří k zakládajícím členům APPS, založené v roce 2002, jejíž členové se zavazují k poskytování vysoké kvality nabízených služeb v pracovně právní oblasti, a především k dodržování Etického kodexu Asociace, který mimo jiné uvádí, že úhrada poplatků uchazečem za služby či zprostředkování práce je nepřípustná.

Klíčovou obchodní aktivitou společnosti XY je dočasné přidělení zaměstnanců (Temporary Help), proto se v empirické části zaměřuji výhradně na tuto službu. K tomu, aby agentura mohla službu poskytovat a přidělovat své zaměstnance ke klientovi, potřebuje nejdříve získat vhodné uchazeče na volná pracovní místa. Proces náboru a jeho jednotlivé fáze budou popsány v následujících podkapitolách.

3. 1. Zaměstnávání formou dočasného přidělení zaměstnance

Forma zaměstnání dočasným přidělením zaměstnance k uživateli neboli temporary help, je moderní způsobem zaměstnávání prostřednictvím agentury práce. Agentura je zodpovědná za výběr, nábor a správu TH zaměstnanců tak, aby bylo možno pokrýt dočasné potřeby personálních

zdrojů společností po určité časové období, od krátkých projektů až do maximální délky, stanovené místními zákony.

- Agentura je přímým zaměstnavatelem všech zaměstnanců
- Klient je nepřímým zaměstnavatelem, který má částečnou zodpovědnost za řízení zaměstnanců.
- Tato služba se může využít pro jednorázové události, na období svátků nebo v případě nemoci zaměstnance.
- Může být využita také dlouhodobě, také při najímání více personálu během rušného období a v každém jiném případě, kdy to vyžaduje charakter klientovy práce.
-

3. 2. Personální konzultant v agentuře práce XY

Úkolem konzultanta je identifikovat, vybrat a zaměstnat uchazeče v souladu s požadavky klientů, aby tak dosáhl stanovených cílů společnosti XY.

Klíčovými kompetencemi úspěšného konzultanta společnosti XY jsou silné prezentační a komunikační dovednosti, schopnost navazovat přátelské vztahy, orientace na výsledky a proaktivní přístup, schopnost vykonávat více úkolů najednou, velmi dobré organizační schopnosti, flexibilní přístup s orientací na zákazníka a v neposlední řadě ambice se učit a osobnostně se rozvíjet.

3. 3. Objednávka od klienta

K identifikaci potřeby získávání pracovníků, která je prvním krokem náborového procesu, dochází v okamžiku obdržení objednávky od klienta (uživatele), s nímž má agentura uzavřenou rámcovou smlouvu, ve které jsou stanoveny obecné podmínky vzájemné spolupráce. Potřeba obsazení volného

pracovního místa sice prvotně vzniká u klienta, následně se však z velké části stává potřebou agentury, která je v rámci spolupráce s klientem zodpovědná za obsazení daného místa. Pro potvrzení objednávky je třeba, aby klient vyplnil objednávkový formulář, jehož součástí je kromě informací o obsazované pozici také definice mzdových a pracovních podmínek srovnatelného zaměstnance. Bez podepsaných srovnatelných podmínek ze strany klienta nelze v procesu náboru dále pokračovat.

Popis a specifikaci obsazovaného pracovního místa v této objednávce neboli srovnatelných podmínkách práce provádí klient, zde je klíčové, aby všechny potřebné informace byly předány agentuře, respektive konkrétnímu konzultantovi, který má obsazení dané pozice na starost. Profil pracovní pozice je většinou součástí objednávky a jeho obsahem jsou popis pozice včetně povinností s ní spojených a požadavky na kandidáty.

3. 4. Metody získávání a náboru uchazečů

Tato kapitola vychází z informací, které jsem získala analýzou webové stránky společnosti XY, metodické příručky „Poskytování služby Temporary Help“ a interní směrnice „Vyhledávání a kontaktování vhodných uchazečů“. Společnost XY denně dostává objednávky na desítky zaměstnanců pro různé pozice, odvětví, klienty.

Mnoho jejich konzultantů se potýká s tím, aby našli právě ty kandidáty, které potřebují. Aby byli úspěšní v poskytování služeb, musí si být jisti, že jsou schopni přilákat ty nejlepší kandidáty na trhu práce.

Pro efektivní nábor je rozhodující si zvolit vhodné náborové zdroje. Co je potřeba o nich vědět:

- jak dlouho trvá najít vhodné kandidáty
- počet kandidátů

- vhodnost kandidátů na pozici
- motivace kandidátů
- další vlastnosti zdrojů

Vhodní uchazeči jsou získáváni z vnějších zdrojů či vnitřních zdrojů, které korespondují s metodami uvedenými výše v kapitole 1.5. Zde jsou využívány, dle manuálu „Poskytování služby Temporary Help“, zejména následující metody:

Webové stránky společnosti, zde jsou zveřejňovány veškeré obsazované pozice, uchazeči se také mohou prostřednictvím těchto stránek registrovat jako uchazeči o zaměstnání a zároveň jsou zařazeni do databáze společnosti „Talent rover“

Inzerce na internetových pracovních portálech – tato metoda nábory zaměstnanců je zcela zásadní, využívána všemi konzultanty společnosti denně. Nábor uchazečů touto metodou probíhá nejen pasivně, tzn. zveřejněním nabídky a „vyčkávání“ na reakce uchazečů, více či méně odpovídajících požadavkům pozice, ale také aktivně, což znamená vyhledávání a oslovování uchazečů registrovaných v databázích těchto portálů. Toto vyhledávání probíhá prostřednictvím nastavením požadavků a filtrováním odpovídajících uchazečů.

Mezi nejčastěji využívané portály patří [prace.cz](#), [jobs.cz](#), [dobraprace.cz](#), [profesia.cz](#), [easy-prace.cz](#), [inwork.cz](#), [fajn-brigady.cz](#), [flek.cz](#) a další.

Inzerce v tisku – lokální, regionální nebo specializovaný tisk;

Úřady práce – spolupráce s úřady práce probíhá několika možnými způsoby. Společnost zde po domluvě s referenty úřadu práce vystavuje své nabídky na nástěnkách, vyplněním „Hlášenky volného pracovního místa“ jsou nabídky společnosti nabízeny referenty úřadu práce přímo uchazečům v rámci pravidelných konzultací a dále jsou zde organizovány pravidelné workshopy a prezentace volných pracovních pozic.

Letáky – roznos letáků do schránek, využití obchodních letáků, letáky v dopravních prostředcích, letákové kampaně v oblastech, které mohou být potenciálním zdrojem vhodných kandidátů.

Prezentace na sociálních internetových sítích – konkrétně pro pozice obsazované pro direct search, je to zejména LinkedIN. Facebook je využíván jak pro cílenou placenou inzerci, tak jsou využívány konkrétní facebookové skupiny, kde se prezentují nabídky práce např. dle lokality. Zde má svůj profil nejen společnost jako celek, ale i jednotlivé pobočky.

Oslovení uchazečů z databáze společnosti – toto je prováděno formou pravidelného direct e-mailingu, či hromadným rozesláním sms s nabídkami práce. Případně konzultanti oslovují konkrétní zaměstnance, odpovídající opět profilu zadání nabídky.

Refferal program – motivační program pro současné zaměstnance, kteří za doporučení vhodného uchazeče získávají zajímavé odměny, jak materiální, tak finanční.

Dle interního dokumentu „*TH manuál*“ lze kromě výše uvedených metod využít také řadu dalších, spíše doplňkových, např. inzerci ve výloze pobočky, spolupráci se vzdělávacími institucemi, veletrhy pracovních příležitostí. Metody zaujetí kandidátů jsou voleny na základě charakteru a požadavků obsazovaných pozic s přihlédnutím k aktuálním podmínkám trhu.

3. 5. Formulace nabídky zaměstnání

Při tvorbě účinného inzerátu společnost XY zaměřuje na vzbuzení zájmu uchazeče prostřednictvím komunikace výrazného přínosu a benefitů dané pozice. Konzultantům je zdůrazňováno, že nestačí do inzerátu pouze zkopírovat popis práce dodaný klientem, ale v první řadě potřeba uchazeče zaujmout. Specifikem inzerátu pracovní agentury XY je, že v něm není uveden

název klienta. Důvodem je ochrana klienta před konkurencí, snaha zabránit tomu, aby se kandidáti ucházeli o volné pracovní místo přímo u klienta, a také ochrana samotné agentury před konkurencí. Dostatečně efektivní inzerát by měl dle dokumentu „Poskytování služby Temporary Help“ obsahovat následující:

- název pozice;
- lokalita práce;
- stručný popis činnosti dané společnosti (bez uvedení jejího názvu);
- náplň práce a smysl pozice;
- definování ideálního profilu kandidáta;
- uvedení požadované kvalifikace a zkušeností;
- typ pracovního poměru;
- finanční ohodnocení a další benefity;
- další výhody a příležitosti;
- instrukce, jak postupovat při zájmu o tuto pozici;
- kontaktní osoba.

3. 6. Předvýběr vhodných uchazečů

Způsobilost uchazečů, kteří projeví zájem o volné pracovní místo, je posuzována na základě zaslaného životopisu, který je analyzován v závislosti na požadavcích klienta. V případě, že uchazeč splňuje základní požadavky, konzultant se s ním telefonicky spojí a pozve ho na nezávaznou informativní schůzku o pozici. Domluvený termín a místo schůzky jsou dále potvrzeny v pozvánce, kterou konzultant zasílá vybranému uchazeči elektronickou poštou. Účelem informativní schůzky je osobní setkání s uchazečem, dle dokumentu „Poskytování služby Temporary Help“ by jeho obsahem mělo být

představení dané pozice včetně povinností a podmínek práce, představení společnosti klienta a její činnosti, získání dalších informací týkajících se kandidáta a jeho zkušeností, vysvětlení náborového procesu a výběrového řízení, případně zodpovězení všech nejasností. Pokud i po této schůzce považuje konzultant daného kandidáta za vhodného, pozve jej následně k dalšímu výběrovému řízení, které již probíhá přímo u klienta. V případě, že uchazeč není shledán vhodným pro danou pozici nebo o ni sám nemá zájem poté, co mu byly sděleny podrobnosti o pozici a název společnosti, může mu konzultant nabídnout jinou pozici podobného charakteru, pokud takovou agentura obsazuje. Pokud ovšem uchazeč zájem o práci má a je úspěšný i při osobním pohovoru/výběrů u klienta, začne s ním konzultant řešit pracovní právní stránku budoucí spolupráce. Tedy vyžádá si veškeré nutné dokumenty jako vyplněný osobní dotazník, výpis z rejstříku trestů, lékařské potvrzení o zdravotní způsobilosti, které jsou dle směrnice společnosti „Vyhledávání a kontaktování vhodných uchazečů“ nutné pro uzavření pracovní smlouvy či dohody o pracovní činnosti a začne organizovat fyzický nástup uchazeče do zaměstnání u klienta.

3. 7. Směrnice společnosti a metodická příručka

Vnitropodnikové směrnice musí být sestaveny stručně, přehledně a vycházet z platných zákonů, které tímto upřesňují.

Směrnice v souladu s platnou legislativou mají např. následující funkce:

- zabraňují nedorozumění, řeší nejasnosti v postupech, řeší odpovědnosti jednotlivých pracovníků či pracovních pozic,
- upřesňují zákon a tam, kde je to nutné, vybírají z možností daných zákonem,

- zajišťují dodržování stejných postupů v jednotlivých činnostech, zajišťují kontinuitu vedení postupů, zajišťují přehlednost, průhlednost a zejména zastupitelnost jednoho pracovníka druhým.

Konkrétně oblast nábory pracovníků ve společnosti XY, řeší směrnice „Vyhledávání a kontaktování vhodných uchazečů“.

Postup procesu při nábory zaměstnanců ve společnosti XY upravuje materiál „Poskytování služby Temporary Help“, je manuálem, který byl ve společnosti vytvořen již v roce 2012 týmem managerů společnosti s cílem ulehčit každodenní práci konzultantů s uchazeči i klienty. Manuál je pravidelně aktualizován v závislosti se změnou situace na trhu, postupem nových technologií, tak i v souvislosti se změnami legislativními.

4. Výzkumná část

V rámci svého výzkumu, zaměřeného na zjištění, jak vnímají konzultanti pracovní agentury XY nábory a získávání uchazečů pro pozice, které jsou zaměstnávány formou dočasného přidělení touto pracovní agenturou, jsem zvolila kvalitativní metodologii výzkumu, neboť jsem usoudila, že tato metoda by v dané oblasti mohla být přínosná.

Domnívám se, že prostřednictvím kvalitativního výzkumu je možné se na věc podívat pohledem lidí, kteří toto téma řeší každý den. Kvantitativní výzkum redukuje proměnné, heuristická data a mým cílem je do výzkumu nepřinášet vlastní předpoklady, už jen z toho důvodu, že sama ve společnosti XY pracuji. Podívat se na problematiku pohledem zaměstnanců, abych pochopila jejich úhel pohledu, a to, jaký věcem dávají význam oni. A to i když jsem si uvědomovala, že rizikem zde bude také má subjektivita, neboť může hrozit, že do výzkumu a zejména během rozhovoru promítnu svůj subjektivní

pohled. Sama jsem si proto uvědomovala a vnímala sebe za součást výzkumu, jako zaměstnankyně, pracující v organizaci s kolegy, které znám.

4. 1. Metodologie výzkumu

Hlavním cílem této práce a také její empirické části je analýza procesu získávání a nábory agenturních pracovníků zejména na dělnické pozice v konkrétní personální agentuře. Cílem bylo také zjistit, jak vnímají konzultanti agentury XY nábor a získávání agenturních zaměstnanců, své uchazeče, potencionální zaměstnance, jak náročné je získat je a jaké metody nejlépe vedou k jejich nalezení.

Celý tento výzkum je realizován metodologií kvalitativního výzkumu a výsledkem jsou zjištění vyplývající z analýzy tohoto výzkumu.

4. 2. Popis výzkumné metody

Kvalitativní výzkum byl většinou vědecké obce ještě v 70. letech 20. století značně přehlížen. I v dnešní době bývá mnohdy v komerční sféře i na některých vysokých školách brán jako doplněk výzkumu kvantitativního. Přibližně od 90. let 20. století se metodologové vědy shodují, že kvalitativní i kvantitativní přístupy ve zkoumání a interpretaci sociální reality mají stejnou váhu (Reichel, 2009), vzájemně se doplňují (Disman, 2011) a oba hrají nezastupitelnou roli (Silverman, 2005). Je třeba si uvědomit, že neexistuje jedna všeobecně platná definice kvalitativního výzkumu, na které by se shodla většina vědců. Je to z velké míry dáno skutečností, že pod pojmem „kvalitativní výzkum“ se skrývá mnoho přístupů zkoumání reality, které se liší obor od oboru, i mezi výzkumníky uvnitř stejného oboru. Nejprostší je

negativní definice od Glasera a Corbinové (In Hendl, 2012), která uvádí, že se jedná o jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace. Tato definice však nic nevyovídá o povaze kvalitativního výzkumu. Poměrně vyčerpávající definici nabízí např. Creswell (In Hendl, 2012), který kvalitativní výzkum chápe jako proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách. V uvedené definici lze nalézt „CO“ je předmětem kvalitativního výzkumu, „JAKÉ“ metody se používají i „KDE“ (v jakém prostředí) se odehrává. Kvalitativní výzkum je možné chápat jako nenumerické šetření a interpretaci sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím (Disman, 2011).

Kvantitativní výzkum, redukuje realitu, vybírá proměnné a dává je do nějaké kauzální souvislosti, předpovídá vztah skrze hypotézy. Kvalitativní výzkum používá teorii jako vodítko, nechce redukovat realitu na vybrané proměnné, ale naopak nechat respondenty proměnné určit a zachytit význam, který danému sociálnímu jevu přisuzují.

4. 3. Výzkumný cíl a výzkumná otázka

Výzkumným cílem mojí práce je zjištění, jak konzultanti v agentuře práce XY vnímají získávání a nábor agenturních pracovníků. Tento výzkumný cíl jsem zvolila pro zjištění vnímání současné situace v rámci celého trhu práce, zdrojů kandidátů a práce s nimi.

Na základě stanoveného cíle jsem zvolila výzkumnou otázku:

HVO: Jak konzultanti v agentuře práce XY vnímají získávání a nábor agenturních pracovníků?

4. 4. Výzkumný vzorek

Pro výběr výzkumného vzorku jsme se rozhodla využít konzultanty personální agentury XY. Po upřesnění kritérií pro výběr vzorku, jsem získala celkem osm vhodných respondentů, z nichž jsem realizovala rozhovory z šesti z nich. Bohužel se zbylými dvěma, jsme nenašli vhodný termín pro společné osobní setkání. Schůzky proběhly v průběhu dvou týdnů, dle časových možností respondentů, na pro nás dostatečně neutrální půdě.

4. 5. Kritéria výběru vzorku pro kvalitativní výzkum

Jako kritéria při výběru vhodného vzorku respondentů v agentuře práce XY jsem se rozhodla použít tyto:

- 1. Konzultant agentury práce XY v aktivním pracovním poměru**, zabývající se v rámci své náplně práce náborem pracovníků zaměstnaných formou dočasného přidělení.
- 2. Působení na pozici konzultanta alespoň po dobu 5 let** (konkrétně 5 let praxe s náborem pracovníků na pozice obsazované formou dočasného přidělení).
- 3. Vzorek je věkově homogenní**, na pracovišti se nacházejí lidé 30 – 40 let.

Subjektivitu výzkumu jsem se snažila v této fázi potlačit těmito přesně vybranými kritérii.

4. 6. Sociální konstruktivismus

Pro svůj výzkum jsem zvolila metodu sociálního konstruktivismu. Vycházím z předpokladu, že realita není neměnná, ale je vytvářena prostřednictvím sociálních procesů. Sociální konstruktivismus se zajímá o způsoby, jakým lidé individuálně nebo kolektivně interpretují nebo konstruují sociální a psychologický svět ve specifických lingvistických, sociálních nebo historických kontextech (Hendl, 2012). To předkládá, že v jeden okamžik na témže místě existuje více možných konstruovaných náhledů na svět, které se navzájem mohou vylučovat, modifikovat, doplňovat (Hendl, 2012). Dle Bergera a Luckmanna (1999) realita, ale není pouze neustále se měnící svět, je to také svět objektivní reality s institucemi chování a pravidly, která chod společnosti a objektivní realitu legitimizují.

V případě mého výzkumu je to právě pracoviště, které je sice ustanoveno lidmi, kteří si vytvořili soubor pracovních návyků a habitualizovali instituce - typické aktéry typicky jednající v typické situaci. A přesto sociální konstruktivismus neopomíjí ani následný vliv člověka do objektivní struktury, neboť chápe že realita není jednou pro vždy neměnná a rigidně neflexibilní. Právě interpretace a vnímání institucí jsou klíčovými pro můj výzkum a také jedním z důvodů proč jsem pro svůj výzkum zvolila kvalitativní metodologii.

4. 7. Etika výzkumu

Před zahájením kvalitativního dotazování jsem obeznámila své komunikační partnery s podrobnostmi, které se týkají jejich zapojení do výzkumného šetření. Sdělila jsem svým komunikačním partnerům téma a obsah. Vysvětlila jim, že jejich účast ve výzkumu je zcela dobrovolná. Možnosti odstoupit

z výzkumu nevyužil ani jeden z komunikačních partnerů. V celé výzkumné zprávě nejsou uvedena žádná jména respondentů.

4. 8. Technika sběru dat

Pro svůj výzkum jsem zvolila formu individuálního polostrukturovaného rozhovoru. Linderová (2016) říká, že polo strukturovaný rozhovor stojí na pomezí strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Využívá se tehdy, pokud k výzkumnému problému existují určité znalosti a indikátory, které může výzkumník dále rozvíjet či doplňovat. Před samotným rozhovorem si výzkumník sepíše „návod“ neboli seznam témat či konkrétních otázek, které chce respondentovi položit. Oproti strukturovanému rozhovoru, však výzkumník může na základě průběhu rozhovoru měnit pořadí i formu otázek. Výhodou je, že výzkumník nezapomene zmínit některou otázku, uspoří čas oproti neformálnímu rozhovoru jak ve fázi realizace, tak při vyhodnocení rozhovoru a může pružně reagovat na aktuální průběh rozhovoru.

Se získanými výzkumnými daty jsem zacházela opatrně, a to jak při jejich sběru, analýze i závěrečné interpretaci. Realizované pohovory byly uskutečňovány tak, aby odpovídali etice výzkumného šetření. Rozhovory jsem zaznamenávala na diktafon mobilního telefonu a během rozhovoru jsem si dělala poznámky, které sloužily k mé lepší orientaci v něm. Po doslovném přepisu rozhovorů, jsem pomocí otevřeného kódování, text rozdělila do jednotlivých významových jednotek, které byly následně seskupovány a vzájemným porovnáváním řazeny do kategorií.

4. 9. Otevřené kódování

Podle Strausse a Corbinové (1999), je otevřené kódování technika, která byla vyvinuta v rámci analytického aparátu zakotvené teorie, avšak díky své jednoduchosti a zároveň účinnosti je používána a použitelná ve velmi široké škále kvalitativních projektů.

Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje.

Po fázi otevřeného kódování následuje fáze kategorizování. Zde je potřeba vytvořit seznam kódů a jejich výskytů a významově příbuzné kódy shlukovat do kategorií.

4. 10. Kategorie

Z realizovaných rozhovorů, po procesu konceptualizace údajů pomocí otevřeného kódování, jsem tedy text rozdělila do jednotlivých významových jednotek, které byly následně seskupovány a vzájemným porovnáváním řazeny do kategorií, které jsou uvedeny níže:

- **Úzká komunikace s klienty**
- **Úzká komunikace se zaměstnanci**
- **Vzájemná spolupráce na pracovišti**
- **Fenomén rotace agenturních zaměstnanců**
- **Metody získávání a nábory uchazečů**

Tyto kategorie jsem využila k interpretaci výsledků.

4. 11. Schéma – grafické znázornění

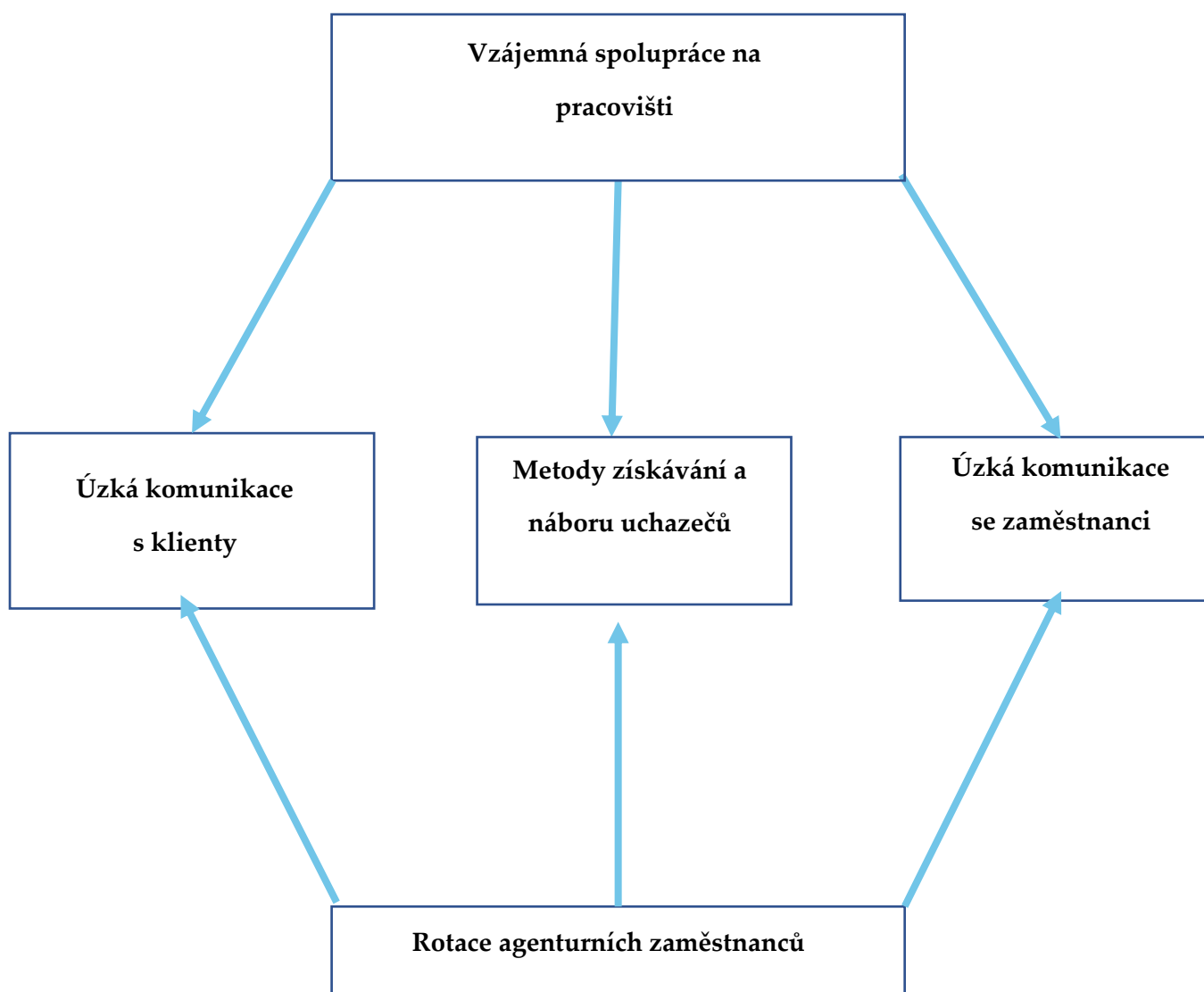


Schéma 1: Vztahy mezi kategoriemi

4. 12. Interpretace dat

Na základě rozhovorů s respondenty jsem po využití metody otevřeného kódování dospěla k pěti, dle mého zásadním kategoriím, které shrnují

odpovědi na mnou kladenou výzkumnou otázku, která zní „Jak vnímají konzultanti v konkrétní organizaci získávání a náboru agenturních pracovníků?“.

Tyto kategorie, a tím i interpretaci názorů respondentů shrnuji v následujících podkapitolách.

4. 11. 1. Úzká komunikace s klienty

Hned na začátku rozhovorů, jsem respondentům pokládala otázku „Jak byste popsal náplň Vaší práce?“ Odpovědi všech respondentů byly téměř identické, a to takové, že komunikaci s klienty vnímají jako jednu z klíčových částí své práce, stejně jako aktivní nábor a získávání uchazečů a administrativní činnosti spojené se zaměstnáváním těchto uchazečů, tyto vnímají jako základní stavební kámen jejich práce a pracovní náplní.

„No, to není úplně jen tak, vzhledem k tomu, že se profesně specializuji na oblast dočasného přidělování zaměstnanců, tak je má práce rozdělena zejména do více oblastí, a to aktivního náboru, administrativní práce, která zahrnuje přípravu pracovních smluv s pracovníky, podkladů pro mzdy, reportingu pro nadřízené atd., no a v neposlední řadě je to zejména úzká komunikace s klienty. Ta je fakt důležitá, protože klienti mají možnost si vybírat s kým budou spolupracovat, je nás hrozně moc a většinou se ta spolupráce stejně váže na to, jak jsou spokojeni s tím konzultantem dané agentury, to znamená, musím být navázaná na HR, být s v pravidelném kontaktu, informovat o stavu náboru o jednotlivých uchazečích, a hlavně být prostě nejrychlejší a nejlepší při dodání uchazečů. Jak se osvědčíte, tak se Vás klient drží. S těmi zásadními klienty pak chodíme na obědy, kávy apod. a snažíme se být vždycky o krok dopředu před konkurencí, důležité jsou osobní vazby. Nejde prostě spolupracovat jen po telefonu nebo mailu.“

Jako konkurenční výhodu vnímají rychlou, a hlavně pravidelnou komunikaci s klientem ohledně stavu náborového procesu, a to z toho důvodu, že klient často spolupracuje s více agenturami práce a je proto zásadní prezentovat kvalitní uchazeče co nejrychleji, aby klient případně nedal přednost dlouhodobé spolupráci s jiným konkurentem. Není dobré posílat uchazeče za každou cenu, pokud není dostatečně kvalitní a neodpovídá kritériím ze strany klienta, mohl by si konzultant spíše ublížit a poškodit nekvalitními službami dobré jméno firmy. Cílem úspěšné spolupráce, je v co nejkratším čase, prezentovat co nejkvalitnější uchazeče a nejlépe realizovat bez potíží fyzické nástupy zaměstnanců do zaměstnání.

„ V době současného nedostatku kandidátů je nutné okamžitě po obdržení jakékoliv reakce o nabízenou pozici, uchazeče kontaktovat, po telefonickém screeningu dohodnout osobní pohovor a na základě něj, potom posílám uchazeče dál ke klientovi nebo taky neposílám, protože prostě nevyhovují tomu, co hledám. U klienta potom většinou probíhá další pohovor nebo nějaké testování třeba manuální zručnosti, to proto, že většina pozic je do výroby, dělníci a tak, no a pokud si klient vybere, tak s uchazečem řeším smlouvu a nástup.“

I přes komplikace způsobené nedostatkem kvalitních uchazečů, velké množství konkurenčních agentur práce a spoustu dalších překážek, se konzultanti agentury práce XY snaží být pro své klienty, těmi nejlepšími partnery a vnímají se jako jakýsi „spojovací, článek“ mezi klienty a uchazeči

„Pro své klienty se snažím obsadit jimi poptávané volné pozice, aktuálně stále složitěji. Řekla bych, že jsme spojovacím článkem mezi uchazečem a uživatelem.“

4. 11. 2. Úzká komunikace se zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání

Neméně důležitým bodem práce personálního konzultanta v agentuře práce XY je navázání dobrého vztahu s uchazečem, a to od prvního kontaktu, telefonického či osobního, až po dokončení fáze celého náborového procesu, tzn. až po nástup uchazeče do zaměstnání. V případě neúspěšného uchazeče, zachování a udržení kontaktů pro prezentaci dalších, pro uchazeče vhodných a zajímavých nabídek, s cílem umístit i tohoto uchazeče. Právě v době, kdy si mohou uchazeči na trhu práce z nabídek vybírat, je důležité, získat si jejich důvěru tak, aby při zájmu změnu zaměstnání či při hledání nového zaměstnání vždy nejprve sami kontaktovali jim známého konzultanta a ideálně se vůbec neobraceli na konkurenční společnosti.

„Jak kdo, ale snažíme se, aby se k nám vraceli, když hledají novou práci. O uchazeče je na trhu práce velký boj, a proto je důležité budovat osobní vazby a vzájemnou důvěru. Strategie dobrého jména, vnímání konkurence, osobní kontakt důležitý pro udržení zaměstnance, na tom si stavíme stejně jako na úzkém kontaktu s klientem. Je to nutnost v rámci konkurence.“,

Konzultanti agentury práce XY vnímají tuto společnost jako silnou společnost, která si na trhu za dobu jejího působení vybuodovala dobré a silné jméno, právě svými vazbami na klienty i uchazeče za něž vděčí právě svým konzultantům.

„Společnost XY je v našem regionu vnímána jako kvalitní agentura, platící a hlavně starající se o své zaměstnance. Je to i díky mnoha menším agenturám které se o své zaměstnance nestarají a někdy jim ani neplatí.“,

4. 11. 3. Vzájemná spolupráce na pracovišti

Nízká fluktuace na pozicích personálních konzultantů pro agenturní zaměstnávání, je jedním z hlavních klíčů k úspěšnému fungování agentury práce XY, a to z důvodu znalosti klientů, potenciálních klientů, náborového procesu, metod náboru a získávání uchazečů, osobního „navázání“ se na klienta i na velké množství uchazečů. Seniorita konzultantů na těchto pozicích zaručuje to, že si mezi sebou kolegové na pobočkách i mezi pobočkami celé společnosti, předávají zkušenosti ohledně náboru a jeho metod. Jejich znalost postupů a metod urychluje jejich práci, není nutné vše konzultovat se svými nadřízenými, mají možnost si koordinovat a nastavovat náborové procesy sami na základě svých zkušeností. Dalo by se říci, že jejich práce je založena na samostatnosti, schopnosti koordinace, velmi dobré organizace a vysoké odolnosti vůči stresu.

To se projevuje i v přístupu jejich nadřízených, kteří dle slov respondentů zasahují do jejich práce minimálně, samozřejmě jsou dodržovány kontrolní mechanismy, ověřující naplňování požadavků klientů, ale nadřízení vědí, že konzultanti se na ně v případě potřeby obracejí sami. Tento způsob vedení konzultantů managementem, se dá označit jako nedirektivní a podpůrný.

„Ano, zase je to asi ovlivněno tím, že jsem na pozici delší dobu a nadřízení vědí, že si poradím sama. Pouze třeba u nových klientů nastavujeme procesy náborů s nadřízenými na pobočce, případně řešíme naše nastavení náboru s metodickým vedením, finančním oddělením a kde je potřeba. Ale tu organizaci si řeším sama.“

„,Ano radíme, víceméně už jsem zmínila, spolupracujeme, strategii náboru jsme si během let definovali sami a pracujeme podle ní. Výhodou je asi i to, že na pozicích konzultantů, kteří řešíme nábor agenturních zaměstnanců jsme na většině poboček v republice dlouho a známe se, radíme se, voláme si, konzultujeme náborů mezi sebou.“

Na otázku „Jak vnímáte směrnici nebo interní metodickou příručku Vaší společnosti a pracujete podle nich?“ respondenti odpověděli, že směrnici společnosti téměř vůbec nevyužívají, stejně jako metodickou příručku, která dle nich není aktuální a pracuje se na její aktualizaci dle aktuální strategie společnosti. Jak bylo uvedeno výše, nastavení celého náborového procesu tedy opírají ve většině případů o svoje zkušenosti a znalosti a v případě, že si nevědí rady se s důvěrou obracejí na své nadřízené.

„Strategii náboru jsme si na naší pobočce s kolegy sami vytvořili a řídíme se ní, obvykle každého nového příchozího kolegu zaučujeme v souladu s danou strategií. Celofiremní směrnici se neřídím.“

„Vnímám ji jako návod a pomocnou ruku při nástupu nového zaměstnance. Ne vždy se dá postupovat striktně podle ní.“

„Právě u nás probíhá obnovení interních postupů a změny na pozicích, takže aktuálně děláme tak nějak na základě našeho nejlepšího vědomí a svědomí. Příručka, kterou jsem viděl, je tuším z roku 2011 a aktuální směrnici asi ani nevím kde najdu.“

4. 11. 4.Fenomén rotace agenturních zaměstnanců

Jedná se o situaci, kdy zaměstnanci, zaměstnávaní agenturou práce těží z možnosti krátkodobého, flexibilního způsobu zaměstnání, které je realizováno ať už formou dohody o pracovní činnosti nebo pracovní smlouvy, která ale není uzavírána na dobu delší než jeden rok. Tuto dobu dočasného přidělení však lze ukončit ve zkušební době ze dne na den, případně v rámci výpovědi zaměstnance ve lhůtě rozhodně kratší než klasické dvouměsíční.

„Tak i proto třeba ty lidi rádi pracují přes agentury, že vědí, že nejsou upsaní nikde na dobu neurčitou, můžou kdykoliv vlastně beztrestně skončit, a že když práce někde není po 3 měsících, bude na další tři měsíce jinde.“

Dle zkušenosti ze společnosti XY, je zde tato doba výpovědní lhůty většinou kratší než jeden měsíc a je vždy upravena pokynem dočasněho přidělení se zaměstnancem na základě rámcové smlouvy agentury s klientem. Zároveň tito pracovníci využívají rozdílné sezonnosti výrobních a logistických podniků, mezi kterými „rotují“ jako i jejich požadavků na kvalifikaci pracovníků, která je pro manuální činnosti vykonávané těmito agenturními pracovníky ne úplně zásadní.

„Ale občas přijde vlna, kdy je uchazečů více, je to závislé na sezonnosti prací, které naši uživatelé, jako klienti, nabízejí. Pracovníci, kteří dělají ve výrobě, znají většinou většinu firem v dané lokalitě, a tak nějak mezi nimi sezonně rotují. Když třeba není sezona v automotive společnostech tak začíná sezóna ve velkých logistických skladech nebo ve výrobě výpočetní techniky.“

„Většinou nepotřebují nic moc speciálního umět, všechny operace ve výrobních firmách se naučí za pár dní na nějakých školících linkách. Samozřejmě musejí být zruční a musí být ochotní pracovat ve směnných provozech, v určitém tempu, takže to taky není pro každého. Pro práci ve velkých logistických centrech, které taky hodně využívají agenturní pracovníky, taky nic moc splňovat nemusejí, na nějaké vyšší pozice je nutná základní počítačová gramotnost, ale na ty sezonní pomocné práce jsou potřeba jak my říkáme „ruce nohy,..“ To je většinou do těch velkých korporátů, které mají stěžejní lidské zdroje v interním pracovním poměru a ty sezonní, pomocné, méně nebo vůbec kvalifikované berou ve velkém množství přes agentury práce jen na kratší časový úsek pro vykrytí sezony. No a na základě toho vlastně fungují všechny velké

úspěšné pracovní agentury. Základem je mít více velkých stěžejních zákazníků z různých oblastí výroby a mezi nimi moct rotovat zaměstnance, kteří generují zisk.“

„Uchazečů je stále na trhu dost. Problém je s kvalitou kandidátů, ale zase je pravda, že pro většinu pozic, které vyhledáváme, není úplně nutné, aby byli kvalifikovaní s nějakou dlouhou praxí, na takové ty výrobní pomocné práce, stačí, když seto v rámci školení v té dané firmě naučí a do té práce si těch zkušeností ani moc přinést nemusí“.

Tímto chováním však mohou způsobovat i značné problémy v pokrytí pracovní síly naplánované uživateli, ale také agentuře práce v nutnosti okamžitého zajištění náhrady pracovníka, která není vždy možná ze dne na den, ovšem je specifikována právě v rámcové smlouvě mezi agenturou a klientem. Agenturní zaměstnanci jsou velmi často pro své jednání ohledně ukončení pracovního poměru motivováni výši nabízené mzdy, benefitů, ale také směnností podniků a náročností výroby/provozu.

„Taky problém, že když někoho zaměstnáte, nikdy nevíte jak dlouho vydrží. Tihle lidi jednají ohledně zaměstnání tak, že jdou za lepším platem nebo směnnou a myslí si, že přes agenturu prostě skončí ze dne na den, a to je pak trochu problém, protože, když do té práce nepřijdou, my za ně musíme mít hned náhradu.“

Všeobecně se domnívám, že pokud některému zaměstnanci způsob agenturního zaměstnání vyhovuje, pravděpodobně volí tuto formu flexibilního zaměstnávání dlouhodobě. Na trhu působí velké množství agentur práce nabízejících dostatek různorodých pracovních nabídek a jejich cílem je uspokojit požadavek co největšího počtu uchazečů o práci i z důvodu udržení si těchto zaměstnanců ve velké konkurenci těch ostatních. Pro uchazeče je tato flexibilní forma zaměstnání do jisté míry jistotou

dlouhodobého uplatnění na trhu práce a v případě oboustranné spokojenosti i možností se dostat k zajímavým nabídkám práce zajišťujícím uplatnění v co největší míře uplatnění kvalifikace a zkušeností.

4. 11. 5. Metody získávání a náboru uchazečů

Důležité je si nejprve říct, že se tázaní respondenti věnují zejména náboru a získávání pracovníků formou dočasného přidělení, pro obsazení dělnických pozic, pozic pomocných pracovníků ve výrobě, logistice, zkrátka pozic méně nebo vůbec kvalifikovaných pozic, případně brigádníků, kteří pracují na dohodu o pracovní činnosti.

„Většinou řeším nábor dělnických pozic jako jsou operátoři výroby, obsluha strojů, pomocníci ve výrobě, brigádníci do výrobních provozů, doplňovači zboží, pokladní a nižší technické pozice. Agenturní zaměstnanci, to znamená ti, kteří pracují na dohodu o dočasném přidělení jsou většinou tyhle nižší, nekvalifikované nebo brigádnické pozice. Sem tak se objeví nějaké místo v administrativě, to jsou záaskoky za mateřské nebo nějaké výpomoci, ale toho moc není.“

Samozřejmě se zde najdou i výjimky, kdy vyhledávají formou dočasného přidělení zaměstnance do administrativy, pro specializované výrobní pozice, ale těchto je skutečně menší množství. Od zaměření obsazovaných pozic, se potom samozřejmě odvíjí i druh metody náboru a získávání uchazečů.

„Po obdržení požadavku o náboru od klienta, vyhodnotím, jakým způsobem bude nejlepší získat uchazeče, a to na základě specifikace pozice, požadavků kvalifikačních, požadované praxe a tak. Většinou využívám kombinace externích a interních zdrojů.“

Ve výzkumu se ukázalo, že konzultanti při náboru a získávání uchazečů pracují se zdroji interními, tak externími. Interním zdrojem je pro konzultanty společnosti XY firemní databáze „Talent Rover“. Ta je jimi při náborovém procesu využívána, ale spíše okrajově. Důvodem, je dle tvrzení některých konzultantů zřejmě to, že s ní neumí pracovat, tak aby využili její význam. Tedy zřejmě by bylo dobré nějaké interní proškolení, aby tento zdroj byl využíván naplno a šetřeny například i finanční náklady za placenou inzerci na inzertních portálech, která konzultantům přináší dostatek uchazečů.

„ Inzerce, aktivní vyhledávání, občas pracuji i s databází společnosti ,ale ta bohužel není příliš funkční, protože s ní v podstatě nikdo moc neumíme pracovat, protože jsme oficiálně nikdo vlastně nebyl proškolen“

„V začátcích rozhodně více pomáhají externí zdroje, jelikož v interních zdrojích máme jako firma značnou mezeru“

Objevuje se zde, ale také tvrzení, že uchazeči z interní databáze jsou úspěšnější, spolehlivější, a to právě tím, že jsou již prověřeni. Uchazečů z externích zdrojů ovšem zase jsou schopni konzultanti najít větší množství.

„Jestli dobře chápu otázku interní zdroje jsou již ověřeni uchazeči a zaměstnanci, tedy úspěšnost je vyšší ve kvalitě nových zaměstnanců. Externí nám zase přináší někdy větší množství kandidátů“.

Ovšem i v interní databázi společnosti jsou takoví uchazeči, kteří nemají o další spolupráci s agenturou práce, na základě špatných zkušeností, právě z předešlého zaměstnání agenturou.

„Snažím se pracovat s kandidáty v naší databázi, která teda mimochodem podle mě není úplně vyčytaná (smích), no ale je to tak půl na půl ti, kteří byli u našich klientů spokojeni, tak s námi rádi spolupracují dál a mají radost, když jim aktivně něco nabízíme, ale ti, kteří byli propuštěni, nebo nespokojeni nemají o další spolupráci zájem a dokážou být dost nepříjemní. Někdy mají pocit, že za veškerý jejich neúspěch u uživatele, teda firmy, kde pracovali můžeme my jako agentura. Nebo jsou přesvědčeni, že byli placeni nějak hůř, že jsme je okrádali, což samozřejmě není pravda, ale tak někteří to agenturní zaměstnání prostě vnímají.“

„Když kontaktuju lidi z databáze, tak se ve spoustě případů reagují tak, že o práci zájem mají, ale vlastně asi jen proto, že je jim hloupé odmítnout a pak třeba vůbec nedorazí na sjednanou osobní schůzku a už nekomunikují nebo dorazí, ale pak vlastně neví, jestli mají zájem, jestli je nabídka dostatečně zaujala, jestli je to pro ně to co hledali.“

Všichni konzultanti se při rozhovorech shodli, že nejvíce přínosná je pro ně kombinace využití různých externích zdrojů jako je využívání nabídky pozic na internetových pracovních portálech, prezentace na sociálních sítích. Využívány jsou také doporučení současných zaměstnanců, které se řadí ještě ke zdrojům interním.

„Pro dělnické a nižší pozice nejčastěji využívám hledání přes pracovní portály jako je třeba TEAMIO, teda pro ty dělnické a nižší pozice www.prace.cz, www.profesia.cz, www.inwork.cz, www.fajnbrigady, www.easyprace a další, ale tyhle jsou jako dlouhodobě nejefektivnější, z nich mám tak 70% všech uchazečů. Potom různé facebookové skupiny, refferal program u stávajících zaměstnanců, popř. aktivní oslovení uchazečů v naší databázi nebo i aktivní oslovení z databází právě

pracovních portálů, ale to většinou pro ty administrativní nebo nějaké specifické výrobní pozice, jako je Operátor CNC strojů, lisař, brusič, svářeč a tak.“

Většinou totiž na tyto nabídky reagují skutečně uchazeči, kteří o pozici mají skutečný zájem, jsou motivováni podmínkami apod.

„Externí zdroje jsou dle mého lepší lidé reagují na konkrétní pozici, z toho plyne jejich větší a vážnější zájem. Reagují, protože je ta nabídka zajímavá.“

Důležité je zmínit také skutečnost vyplývající z výzkumu ohledně informační gramotnosti uchazečů. Konzultanti se shodují, že u mladších uchazečů je jejich přehled o možnostech, kde najít práci výrazně vyšší. Vyplývá to, zejména z jejich každodenní zkušeností s využíváním internetu, sociálních sítí, předáváním si informací mezi sebou navzájem. Jsou také flexibilnější ke změnám zaměstnání a tyto změny jsou pro ně výrazně jednodušší, jak z hlediska zvládnutí stresu spojeného s nástupem do nového zaměstnání, tak z hlediska zaškolení se pro novou pracovní pozici. Jednodušší je pro ně i sebereprezentace jako vhodného uchazeče pro nabízenou pozici.

„Poměrně dobrou, u mladších lidí vzhledem k častějšímu používání technologií je určitě lepší než třeba u věkové kategorie 50+, tam se setkáváme s problémem, že třeba starší člověk prostě sám není schopen vytvořit si životopis, třeba ani nemá počítač a tak nějak si s tou sebereprezentací neví rady. Někteří ti starší uchazeči hledají práci třeba po 30 letech. Pracovali v nějaké firmě celý život, ta je pak z nějakého důvodu propustila a ten člověk prostě neví co dělat, kde hledat. Jde na úřad práce, tam mu nic moc asi nenabídnou, že? To je tak nějak asi známo, že ty úřady práce jsou spíš pro administrativu, zbytečné papírování, ale zajímavé práce se tam moc nenajde. On o těch dalších možnostech, které jsou většinou přes internet, to znamená pracovní portály,

sociální síť prostě moc neví. Takže když se k nám dostane, musíme mu pomoci. O to lepší pocit je, když potom takovému člověku práci pomůžeme najít a on je spokojený.“

4. 13. Souhrn zjištění výzkumu

Můj výzkum přinesl 5 hlavních zjištění, která vyplynula z praxe respondentů:

- Vzájemná spolupráce na pracovišti – dobré vztahy mezi kolegy a nedirektivní podpůrný proces vedení společnosti
- Úzká komunikace s klienty, zaměstnanci i uchazeči jako konkurenční výhoda společnosti
- Primární využívání externích metod nábory uchazečů před interními
- Význam rotace agenturních zaměstnanců
- Nedostatečná kvalita uchazečů

Vnitřní podmínky společnosti pro nábor a získávání zaměstnanců vnímají konzultanti společnosti převážně jako uspokojivé. Důležitá je jejich fungující vzájemná spolupráce, podporovaná nedirektivním způsobem řízení ze strany managementu. Velmi důležité je pro jejich práci také stabilní jméno silné společnosti pro, kterou pracují, a které pomáhá upevňovat vztahy s jejich klienty, což se dá vnímat jako jistá konkurenční výhoda. Toto se netýká pouze spolupráce s klienty, ale také s uchazeči a stávajícími agenturními zaměstnanci, kteří jsou ve většině případů se svým zaměstnavatelem spokojeni a motivováni pro dlouhodobou spolupráci.

Pro úspěšné plnění požadavků klientů je nezbytné dostatečné množství kvalitních kandidátů, těch je ovšem aktuálně na trhu práce dle názoru respondentů stále méně. Přesto se však snaží pomocí vhodně zvolených metod nábory a získávání uchazečů, nastavených dle jejich zkušeností, podpořených interními směrnici a postupy společnosti, ty nejvhodnější najít. Nábor uchazečů je převážně realizován prostřednictvím metod

externího náboru jako je využití internetových portálů práce, sociálních sítí, spolupráce s úřady práce a dalších, doplněných o zdroje vnitřní jako je doporučení uchazečů od stávajících zaměstnanců, refferal program a vyhledávání v interní databázi společnosti, která však dle slov respondentů není pro jejich účely plně využitelná a funkční.

Konzultanti označují jako hlavní problém náboru nekvalitu a nízkou kvalifikovanost uchazečů. Za limitující považují informační gramotnost uchazečů o zaměstnání, kdy skupiny uchazečů, většinou vyšší věkové kategorie, nejsou plně obeznámeny a informovány ohledně možností a využití zdrojů nabídek zaměstnání.

Oproti tomu shledávají jako značnou výhodu agenturního zaměstnávání rotaci agenturních zaměstnanců, ovlivněnou sezonností klíčových klientů.

4. 14. Diskuze

V provedeném výzkumu jsem se snažila prostřednictvím polo strukturovaných rozhovorů zjistit, jak vnímají konzultanti v konkrétní organizaci získávání a náboru agenturních pracovníků.

Tázaní respondenti se shodují, že pro úspěšný nábor agenturních pracovníků je důležité silné jméno stabilní společnosti, ovlivněné dobrou pověstí mezi uchazeči, zaměstnanci i klienty, tedy obchodními partnery. Velmi důležitá je pro konzultanta společnosti XY znalost konkurenčních společností a jejich náborových metod. Klíčový je potom správně nastavený náborový proces ovlivněný vhodným využitím interních a externích náborových metod a zdrojů.

Dle výsledků výzkumu nevnímají konzultanti společnosti XY jako problém v náboru agenturních pracovníků nedostatek uchazečů. Těch je dle jejich názorů dostatek, větší problém vidí v jejich kvalitě i kvalifikaci,

zodpovědnosti a přístupu k zaměstnání. Jako poměrně pozitivní jev vnímají rotaci agenturních pracovníků, která jim v podstatě zajišťuje dostatek uchazečů. Tato rotace je způsobena rozdílnou sezonností klientů z řad společností působících např. v automobilovém průmyslu, logistice, výrobě informačních technologií apod.

Pro úspěšnou společnost jsou stěžejní úspěšní, motivovaní, samostatní, zkušení a loajální pracovníci, což se právě ve společnosti XY dle výsledků mého výzkumu daří.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo poskytnutí analýzy procesů získávání a výběru pracovníků na dělnické pozice v konkrétní personální agentuře, pomocí výzkumné otázky „Jak vnímají konzultanti v konkrétní organizaci získávání a náboru agenturních pracovníků?“.

Za účelem dosažení tohoto cíle jsem v první části práce provedla rešerši, jejímž předmětem bylo především vymezení jednotlivých fází náborového procesu a metod náboru a vzhledem k charakteru zvoleného podniku také problematika agenturního zaměstnávání.

V empirické části jsem představila konkrétní agenturu práce XY, pokusila se přiblížit jakým způsobem je veden celý proces při náboru a získávání agenturních pracovníků, v rámci této agentury. Přiblížila jsem využívané náborové metody, představila pozici konzultantů agentury, kteří byli klíčovými pro můj následný výzkum.

Ve výzkumné části jsem se v souladu s cílem práce, formou kvalitativního výzkumu pomocí polo strukturovaných rozhovorů s konzultanty této konkrétní agentury práce, pokusila tyto rozhovory analyzovat a na základě této analýzy opovědět na výzkumnou otázku.

Došla jsem k tomu závěru, že konzultanti vnímají nábor a získávání agenturních pracovníků v souvislosti s několika proměnnými. Úspěšnost náboru a získávání agenturních pracovníků velmi úzce souvisí se vztahy mezi agenturou, respektive konzultantem a klientem, stejně jako s uchazeči a zaměstnanci. Stěžejní roli hrají také dobré vztahy na konkrétním pracovišti, v celé společnosti. Neméně důležité je sdílení informací, zkušeností, znalostí mezi kolegy a nedirektivní podpůrný a přátelský přístup vedení.

Volba metod získávání a náboru pracovníků se odvíjí od konkrétní nabízené pozice a je ovlivněna znalostí procesu ze strany konzultanta, který sám nastaví, dle něj ten nejvhodnější, náborový postup proces.

Dle tvrzení konzultantů jsem došla k závěru, že ani v době velmi nízké nezaměstnanosti nevnímají jako zásadní problém nedostatek uchazečů. Větším problémem shledávají jejich nízkou kvalifikaci a s tím ruku v ruce jdoucí kvalitu. Avšak pozitivním jevem je rotace agenturních pracovníků, která je závislá na sezonnosti velkých výrobních podniků z oblasti automobilového průmyslu, informačních technologií a také např. velkých logistických center, a tak v podstatě zajišťuje dostatek uchazečů právě pro méně kvalifikované pozice. Tito uchazeči jsou získáváni jak z interních tak nabírání z externích zdrojů.

SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- BERGER, P. L., & LUCKAMANN, T. (1999) - *Sociální konstrukce reality: pojednání o sociologii vědění*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury
- BLÁHA, J., MATEJČEK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: C P Books.
- DALE, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press
- DISMAN, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum
- DUDA, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck
- EVANGELU, J. E., & JUŘIČKA, O. (2013). *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing
- HENDL, J. (2012). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál
- HLOUŠKOVÁ, P. a kol. (2010). *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*. Olomouc. ANAG
- HOVORKOVÁ, K. (2015). *Podvody personálních agentur, Strhávají si i polovinu mzdy zaměstnance*. Dostupné z:
http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/nekale-praktiky-personalnich-agentur.A150121_130128_podnikani_kho (cit. 2020-01-04)
- HRONÍK, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press

- KADLEC, J. (2013). *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment*. Praha: Jobs Consulting
- KLEIB, J. (1995). *Metody personální práce*. Praha: VŠE
- KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada
- KOUBEK, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada
- LINDEROVÁ, I., SCHOLZ, P., & MUNDUCH, M. (2016). *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- MULLER-CAMEN, M., CROUCHER, R., LEIGH, S. (2008). *Human resource management: a case study approach*. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- NOVÁČKOVÁ, L. (2010). Jak se v České republice daří HR outsourcingu? HR forum: časopis společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, č.6, s. 24
- PICHRT, J.in: BĚLINA, M. a kol. (2009). *Zákoník práce: komentář*. Praha: C.H.Beck
- REICHEL, J. (2011). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : GradaPublishing, SILVERMAN, D. (2005). *Ako robiť kvalitatívny výskum: praktická príručka*. Bratislava : Ikar
- STRAUSS, A. L., & Corbin, J. (1999) *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. & kol. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- ŠATYLOV, M. (2018). *Nové podmínky u získání povolení pro agentury práce*. Dostupné z:

<http://www.iurium.cz/2018/02/09/nove-podminky-u-ziskani-povoleni-agentury-prace/> (cit. 2020-01-04)

- ŠIKÝŘ, M.(2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada
- TOŠOVSKÝ, A. (2011). *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká Republika
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada
- ÚČETNICTVÍ PROSEK (2014). *Směrnice*. Dostupné z: <http://www.ucetnictviprosek.cz/sluzby/smernice/> (cit. 2020-03-20)
- URBAN, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing
- WERTHER, W.B., DAVIS K.. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing
- WILTON, N. (2011). *An introduction to human resource management*. Los Angeles: SAGE
- *Zákoník práce a Zákon o zaměstnanosti: podle právního stavu k dubnu 2019* (2019). Český Těšín: Poradce

Zákony

Směrnice 2008/104/ES o agenturním zaměstnávání

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Interní zdroje společnosti XY:

- Metodická příručka společnosti XY „Poskytování služby Temporary Help,, (2011)
- Interní směrnice společnosti XY- „Vyhledávání a kontaktování vhodných uchazečů“ (2019)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Otázky pro rozhovory s respondenty

Příloha 2: Informovaný souhlas s využitím výzkumného materiálu

Příloha 3: Rozhovor s konzultantkou agentury XY Martinou Bartošovou

Příloha 4: Směrnice agentury práce XY

PŘÍLOHA 1

Otázky pro rozhovory s respondenty:

1. Jak dlouho děláte práci konzultanta v agentuře práce XY?
2. Jak byste popsal náplň Vaší práce?
3. Jaké je Váš běžný postup při obsazování pozic?
4. Na náboru pozic jakého zaměření pracujete?
5. Jaké metody náboru nejčastěji při náboru využíváte?
6. Můžete srovnat interní a externí zdroje a jejich úspěšnost pro Vaše náborů?
7. Jak vnímáte informovanost uchazečů práce o tom, kde mohou hledat práci?
8. Vnímáte na množství uchazečů aktuální nízkou míru nezaměstnanosti?
9. Jak vnímáte směrnici nebo interní metodickou příručku Vaší společnosti a pracujete podle nich?
10. Radíte se o náborech s Vašimi kolegy, máte nějaká firem „nepsaná pravidla“, týkající se náboru pracovníků, která si mezi sebou předávajíte?
11. Rozhodujete o postupu náboru sami?
12. Jak podle Vás vnímají Vaši personální agenturu sami uchazeči o volná pracovní místa?
13. Jak zasahují do Vaší práce Vaši nadřízení?

PŘÍLOHA 2

Informovaný souhlas s využitím výzkumného materiálu získaného rozhovorem na téma:

„Jak vnímají konzultanti v konkrétní organizaci získávání a náboru agenturních pracovníků“ zaznamenaného pro účely bakalářské diplomové práce.

Pro účely výzkumu nejsou důležité osobní údaje respondentů (jako je např. jméno, bydliště). Dotazník, který s Vámi bude zaznamenán bude ihned po jeho pořízení anonymizován. Všechny veřejně přístupné výstupy z výzkumu a jeho analýzy budou citovány anonymně a bude s nimi nakládáno bez vazby na Vaši osobu.

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru pro účely výše popsaného výzkumného projektu.

V Brně dne.....

Podpis dotazovaného:

Podpis výzkumníka:

PŘÍLOHA 3

Rozhovor s konzultantkou agentury XY Martinou Bartošovou

Rozhovor proběhl v kavárně v centru Brna 28.2.2020.

1. Jak dlouho děláte práci konzultanta v PA?

„V agentuře XY pracuji už 6let, předtím jsem 3 roky pracovala v interním HR společnosti působící v oblasti automotive. Takže celkem devět let, od 2011.“

2. Jak byste popsal náplň Vaší práce?

„No, to není úplně jen tak, vzhledem k tomu, že se profesně specializuji na oblast dočasného přidělování zaměstnanců, tak je má práce rozdělena zejména do více oblastí, aktivního náboru, administrativní práce, která zahrnuje přípravu pracovních smluv s pracovníky, podkladů pro mzdy, reportingu pro nadřízené atd., no a v neposlední řadě je to zejména úzká komunikace s klienty. Ta je fakt důležitá, protože klienti mají možnost si vybírat s kým budou spolupracovat, je nás hrozně moc a většinou se ta spolupráce stejně váže na to, jak jsou spokojení s tím konzultantem dané agentury, to znamená, musím být navázaná na HR, být s v pravidelném kontaktu, informovat o stavu náboru o jednotlivých uchazečích, a hlavně být prostě nejrychlejší a nejlepší při dodání uchazečů. Jak se osvědčíte, tak se Vás klient drží. S těmi zásadními klienty pak chodíme na obědy, kávy apod. a snažíme se být vždycky o krok dopředu před konkurencí, důležité jsou osobní vazby. Nejde prostě spolupracovat jen po telefonu nebo mailu.“

3. Jaký je Váš běžný postup při obsazování pozic?

„Ten bych popsala následně, po obdržení požadavku o náboru od klienta, vyhodnotím jakým způsobem bude nejlepší získat uchazeče, a to na základě specifikace pozice, požadavků kvalifikačních, požadované praxe a tak. Většinou využívám kombinace externích a interních zdrojů. V době současného nedostatku kandidátů je nutné

okamžitě po obdržení jakékoliv reakce o nabízenou pozici, uchazeče kontaktovat, po telefonickém screeningu dohodnout osobní pohovor a na základě něj, potom posílám uchazeče dál ke klientovi nebo taky neposílám, protože prostě nevyhovují tomu, co hledám. U klienta potom většinou probíhá další pohovor nebo nějaké testování třeba manuální zručnosti, to proto, že většina pozic je do výroby, dělníci a tak, no a pokud si klient vybere, tak s uchazečem řeším smlouvu a nástup.“

4. Na náboru pozic jakého zaměření pracujete?

„Většinou řeším nábor dělnických pozic jako jsou operátoři výroby, obsluha strojů, pomocníci ve výrobě, brigádníci do výrobních provozů, doplňovači zboží, pokladní a nižší technické pozice. Agenturní zaměstnanci, to znamená ti, kteří pracují na dohodu o dočasném přidělení jsou většinou tyhle nižší, nekvalifikované nebo brigádnické pozice. Sem tak se objeví nějaké místo v administrativě, to jsou záaskoky za mateřské nebo nějaké výpomoci, ale toho moc není. „

5. Jaké metody náboru nejčastěji při náboru využíváte?

„Pro dělnické a nižší technické pozice nejčastěji využívám hledání přes pracovní portály jako je třeba TEAMIO, teda pro ty dělnické a nižší pozice www.prace.cz, www.profesia.cz, www.inwork.cz, www.fajnbrigady, www.easyprace a další, ale tyhle jsou jako dlouhodobě nejefektivnější, z nich mám tak 70% všech uchazečů. Potom různé facebookové skupiny, refferal program u stávajících zaměstnanců, popř. aktivní oslovení uchazečů v naší databázi nebo i aktivní oslovení z databází právě pracovních portálů, ale to většinou pro ty administrativní nebo nějaké specifické výrobní pozice, jako je Operátor CNC strojů, lisař, brusič, svářeč a tak.“

6. Můžete srovnat interní a externí zdroje a jejich úspěšnost pro Vaše náборы?

„Snažím se pracovat s kandidáty v naší databázi, která teda mimochodem podle mě není úplně vychytaná (smích), no ale je to tak půl na půl, ti kteří byli u našich klientů

spokojeni, tak s námi rádi spolupracují dál a mají radost když jim aktivně něco nabízíme, ale ti, kteří byli propuštěni, nebo nespokojeni nemají o další spolupráci zájem a dokážou být dost nepříjemní. Někdy mají pocit, že za veškerý jejich neúspěch u uživatele, teda firmy, kde pracovali můžeme my jako agentura. Nebo jsou přesvědčeni, že byli placeni nějak hůř, že jsme je okrádali, což samozřejmě není pravda, ale tak někteří to agenturní zaměstnání prostě vnímají. Externí zdroje jsou dle mého lepší lidé reagují na konkrétní pozici, z toho plyne jejich větší a vážnější zájem. Reagují, protože je ta nabídka zajímavá. Když kontaktuju lidi z databáze, tak se ve spoustě případů reagují tak, že o práci zájem mají, ale vlastně asi jen proto, že je jim hloupé odmítnout a pak třeba vůbec nedorazí na sjednanou osobní schůzku a už nekomunikují nebo dorazí, ale pak vlastně neví, jestli mají zájem, jestli je nabídka dostatečně zaujala, jestli je to pro ně to co hledali.“

7. Jak vnímáte informovanost uchazečů práce o tom, kde mohou hledat práci?
„Poměrně dobrou, u mladších lidí vzhledem k častějšímu používání technologií je určitě lepší než třeba u věkové kategorie 50+, tam se setkáváme s problémem, že třeba starší člověk prostě sám není schopen vytvořit si životopis, třeba ani nemá počítač, a tak nějak si s tou sebereprezentací neví rady. Někteří ti starší uchazeči hledají práci třeba po 30 letech. Pracovali v nějaké firmě celý život, ta je pak z nějakého důvodu propustila a ten člověk prostě neví co dělat, kde hledat. Jde na úřad práce, tam mu nic moc asi nenabídnou, že? To je tak nějak asi známo, že ty úřady práce jsou spíš pro administrativu, zbytečné papírování, ale zajímavé práce se tam moc nenajde. On o těch dalších možnostech, které jsou většinou přes internet, to znamená pracovní portály, sociální sítě prostě moc neví. Takže když se k nám dostane, musíme mu pomoci. O to lepší pocit je, když potom takovému člověku práci pomůžeme najít a on je spokojený.“

8. Vnímáte na množství uchazečů aktuální nízkou míru nezaměstnanosti?

„Kvalitních uchazečů je nedostatek už několik let, tak nějak bych řekla, že prostě musíme pracovat s tím co je, a to při zaměření našich pozic, které nabízíme, prostě není žádná sláva. Myslím teď fakt kvalita, posuzuju podle kvalifikace, zkušeností, praxe. V dnešní době, kdy se pořád mluví o tím, jak si lidi můžou vybírat z obrovského množství volných pozic, protože je jich, jako těch lidí, uchazečů na trhu málo, konkrétně na dělnické pozice, tak si uchazeči, kteří nemají co nabídnout myslí, že přijdou, řeknou chci pracovat na jednu směnu za třicet tisíc hrubého a my jim vysázíme 10 nabídek a oni si budou vybírat. Tak to samozřejmě není, zase tolik těch volných míst není, a i když je uchazečů málo, musíme nabízet opravdu ty kvalitnější, kvalifikovanější, a i mezi tím málem umět vybrat toho správného.

Ale občas přijde vlna, kdy je uchazečů více, je to závislé na sezonnosti prací, které naši uživatelé, jako klienti, nabízejí. Pracovníci, kteří dělají ve výrobě, znají většinou většinu firem v dané lokalitě, a tak nějak mezi nimi sezonně rotují. Když třeba není sezona v automotive společnostech tak začíná sezóna ve velkých logistických skladech nebo ve výrobě výpočetní techniky. Tak i proto třeba ty lidi rádi pracují přes agentury, že vědí, že nejsou upsaní nikde na dobu neurčitou, můžou kdykoliv vlastně beztretně skončit, a že když práce někde není po 3 měsících, bude na další tři měsíce jinde. Většinou nepotřebují nic moc speciálního umět, všechny operace ve výrobních firmách se naučí za pár dní na nějakých školicích linkách. Samozřejmě musejí být zruční a musí být ochotní pracovat ve směnných provozech, v určitém tempu, takže to taky není pro každého. Pro práci ve velkých logistických centrech, které taky hodně využívají agenturní pracovníky, taky nic moc splňovat nemusejí, na nějaké vyšší pozice je nutná základní počítačová gramotnost, ale na ty sezonní pomocné práce jsou potřeba jak my říkáme „ruce nohy“. To je většinou do těch velkých korporátů, které mají stěžejní lidské zdroje v interním pracovním poměru a ty sezonní, pomocné, méně nebo vůbec kvalifikované berou ve velkém množství přes agentury práce jen na kratší časový úsek pro vykrytí sezony. No a na základě toho vlastně fungují všechny velké

úspěšné pracovní agentury. Základem je mít více velkých stěžejních zákazníků z různých oblastí výroby a mezi nimi moct rotovat zaměstnance, kteří generují zisk.“

9. Jak vnímáte směrnici nebo interní metodickou příručku Vaší společnosti a pracujete podle nich?

„Strategii nábory jsme si na naší pobočce s kolegy sami vytvořili a řídíme se ní, obvykle každého nového příchozího kolegu zaučujeme v souladu s touthle strategií. Celou firemní směrnici se neřídím.“

10. Radíte se o nábořech s Vašimi kolegy, máte nějaká firemní „nepsaná pravidla“, týkající se nábory pracovníků, která si mezi sebou předáváte?

„Ano radíme, víceméně už jsem zmínila, spolupracujeme, strategii nábory jsme si během let definovali sami a pracujeme podle ní. Výhodou je asi i to, že na pozicích konzultantů, kteří řešíme nábory agenturních zaměstnanců jsme na většině poboček v republice dlouho a známe se, radíme se, voláme si, konzultujeme nábory mezi sebou.“

11. Rozhodujete o postupu nábory sami?

„Ano, zase je to asi ovlivněno tím, že jsem na pozici delší dobu a nadřízení vědí, že si poradím sama. Pouze třeba u nových klientů nastavujeme procesy nábory s nadřízenými na pobočce, případně řešíme naše nastavení nábory s metodickým vedením, finančním oddělením a kde je potřeba. Ale tu organizaci si řeším sama.“

12. Jak podle Vás vnímají Vaši personální agenturu sami uchazeči o volná pracovní místa?

„Jak kdo, ale snažíme se, aby se k nám vraceli, když hledají novou práci. O uchazeče je na trhu práce velký boj, a proto je důležité budovat osobní vazby a vzájemnou důvěru. Strategie dobrého jména, vnímání konkurence, osobní kontakt důležitý pro udržení

zaměstnance, na tom si stavíme stejně jako na úzkém kontaktu s klientem. Je to nutnost v rámci konkurence.“

13. Jak zasahují do Vaší práce Vaši nadřízení?

„Prakticky nijak. Pouze v případě, že se mi nedaří plnit očekávání klientů, tak se snaží mi pomoci s nastavením náborových efektivních procesů, případně, když se sama ozvou, že potřebuju poradit, nedaří se mi.“

PŘÍLOHA 4

Směrnice agentury práce XY

5.2 Vyhledávání a kontaktování vhodných uchazečů

5.2.1 Konzultant, (dále KO) provádí vyhledání vhodných uchazečů:

- ⊙ výběrem z TR
- ⊙ z aktuálně se hlásících uchazečů
- ⊙ pomocí inzerce (Úřady práce, výloha, vývěsky na školách, letáky apod.

Každý KO má přidělené přístupy na inzertní portály využívané společností XY. Přehled inzertních portálů obdrží každý nový nastupující KO od CSMD. Pokud není smluvně dohodnuto s klientem jinak, případný inzerát je zadáván na náklady společnosti XY.

5.2.2 V případě, že je kandidát registrovaný v TR přes stránky www.xy.cz, došlo k akceptaci souhlasu v rámci registrace. KO ověří datum registrace a platnost GDPR, v případě propadlého souhlasu bude pokračovat dle bodu 5.2.3.

5.2.3 Kandidáti, kteří byli napřímo osloveni KO, případně reagovali na inzerci a nemají podepsaný souhlas se zpracováním osobních údajů tento souhlas podepíše na prvním pohovoru na pobočce. V případě, že bude pohovor veden telefonicky, KO zašle znění souhlasu e-mailem a kandidát tuto formou potvrdí. E-mail, případně scan souhlasu bude nahrán do karty kandidáta v TR.

5.2.4 V případě že kandidát odmítl dát souhlas budou jeho údaje zpracovány pouze pro konkrétní pozici, na kterou se hlásil a dále nebudou archivovány. Toto bude označeno v TR dle platných postupů (volba „no consent“).

5.2.5 V případě odvolání souhlasu bude tato žádost postoupena na IT oddělení, které zajistí výmaz z TR. Zároveň budou skartovány veškeré

dokumenty obsahující osobní údaje kandidáta, pokud jejich archivaci nevyžaduje zákon. Navíc tato informace musí být postoupena AdM, aby byl zajištěn výmaz i příslušných dat v systému NAV.

- 5.2.6 KO dále provede posouzení na základě registrace uchazeče (TR nebo Příloha č.2), písemných materiálů, (CV, certifikáty, vysvědčení, atd.), výsledků pohovorů a případných referencí od zákazníků, kam byl uchazeč již dříve přidělen. U nových uchazečů RM v rámci náborového procesu a ověření vhodnosti uchazeče ověří, že uchazeč dosáhl minimálně věku 15 let (a to kontrolou 2 oficiálních dokladů, přičemž minimálně 1 z nich musí být s fotkou držitele daného dokladu a na obou dokladech musí být uvedené datum narození držitele daného dokladu), resp. má ukončené základní vzdělání a do věku 18 let též vhodnost jeho přidělení k uživateli např. s ohledem na práci na noční směně : uchazeči mladší 15 let a bez dosaženého základního vzdělání nesmějí být zaměstnáni. Nelze sjednat s takovým uchazečem jako den nástupu do práce den, který by předcházel dni, kdy takový uchazeč ukončí povinnou školní docházku. Dále platí, že pracovníci mladší 18 let nesmějí vykonávat práce které by mohly ohrozit zdraví nebo bezpečnost, včetně nočních směn a přesčasů. Tedy uchazeči starší věku 15 let resp. s dosaženým základním vzděláním, ale do věku 18 let nemohou být přidělováni ke klientům se směnným režimem (noční směny) a přesčasy.

Kontrolu minimálního věku resp. dosaženého základního vzdělání ověří i AdM při kontrole osobního dotazníku a zadávání dat do systému NAV. V rámci této kontroly vyžádá doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a požádá o předložení průkazu totožnosti za účelem „ztotožnění“. V rámci této kontroly i AdM ověří 2 oficiální doklady kandidáta, přičemž alespoň 1 z nich musí být s fotografií

držitele daného dokladu a oba doklady musejí zahrnovat informaci o datu narození držitele dokladu – např. tedy občanský průkaz, řidičský průkaz, ISIC karta, Opencard, rodný list, kartička pojištěnce apod.

V případě, že KO v jakékoli fázi náborového procesu a jakoukoli formou (telefonát, pohovor) zjistí, že kandidát nesplňuje podmínku minimálního věku, musí takového uchazeče odmítnout. V případě, že by tuto skutečnost identifikovala AdM musí uchazeče odmítnout. Pokud KO nebo AdM zjistí, že uchazeč by měl pracovat v provozu s nočními směny/přesčasy a je mladší 18 let, musí jej odmítnout nebo nabídnout práci, kde tato podmínka není.

- 5.2.3 KO provádí kontaktování vybraných uchazečů: individuální nebo hromadnou SMS, telefonicky, osobně, e-mailem. U některých klientů musí kandidát absolvovat pohovor i testování u klienta.
- 5.2.4. Vybraní uchazeči se dostaví osobně do společnosti XY k podepsání smluvní dokumentace a zodpovězení případných dotazů. V případě prvního přidělení je s uchazečem uzavřen smluvní vztah (Dohoda o pracovní činnosti nebo Hlavní pracovní poměr + vždy Dočasné přidělení zaměstnance ke klientovi) a obdrží základní pokyny pro spolupracovníky firmy XY ČR (Příloha č. 7).
- 5.2.5. Za účelem uzavření pracovní-právního vztahu uchazeč vyplní osobní dotazník (Příloha č.10), dále předloží průkaz totožnosti, kde je uvedené trvalé bydliště (tzn. nestačí pas), kartičku pojištěnce, pokud ji má (tzn. pokud se nejedná o cizince), doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, zápočtový list z předchozího zaměstnání, v případě starobních důchodců Rozhodnutí (kopie) o přiznání starobního důchodu, v případě, že uchazeč bude požadovat slevy na dani též doklady na daný rok, kdy chce slevu uplatňovat (např. Potvrzení o studiu – originál, Rozhodnutí o přiznání stupně důchodu a potvrzení o pobírání

důchodu za kalendářní rok, rodné listy dětí, potvrzení/čestné prohlášení druhého z partnerů o neuplatňování této slevy, ev. Rozsudek soudu o svěřeni do péče).

- 5.2.6. AdM zadá data z osobního dotazníku a předložených dokladů do systému NAV, v rámci interakcí (tzn. automatické zpracování) je vygenerovaná pracovní-právní dokumentace k podpisu oběma stranami. Originály a veškeré související dokumenty (Potvrzení apod.) jsou založeny ve mzdové účtárně na centrále společnosti .
- 5.2.7. Dokumenty a doklady související s uzavřením pracovní-právního vztahu jsou dále označovány jako osobní složka, a to i v jiných interních dokumentech XY.
- 5.2.8. Uchazeč obdrží plnou adresu klienta, jméno kontaktní osoby (případně telefonické spojení), informaci o datu a hodině nástupu, poučení o oblečení vhodném pro výkon práce, případně o vyhovujícím dopravním spojení (Dočasné přidělení zaměstnance)
- 5.2.9. KO informuje zákazníka o uchazeči (příp. uchazečích), který provede rozsah požadované služby.
- 5.2.8 AdM sepíše formulář „Dohoda o dočasném přidělení“ což je seznam přidělených zaměstnanců provázaný na objednávku od klienta. Jeden výtisk Seznamu je potvrzen a předán klientovi, druhý výtisk Seznamu se stává přílohou objednávky, ke které je přiložen.

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Vztahy mezi kategoriemi