Univerzita Karlova v Praze
Právnická fakulta

Tereza Šrajbrová (diplomantka)

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ SE ZAMĚŘENÍM NA NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ PERSONÁLNÍ AGENDOU

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce : Ing. Pavel Peřina

Katedra : Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení

Datum vypracování práce : prosinec 2008

Prohlášení :

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem ve vědecké práce obvyklým.“

Poděkování :

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Ing. Pavlu Peřinovi za individuální a komplexní přístup k vedení mé diplomové práce a za poskytnutí cenných a praktických rad.

Obsah

1. Úvod 3

2. Historický vývoj personálního řízení a náboru zaměstnanců personální agendou 5

2.1. Historický vývoj personálního řízení 5

2.2. Vznik spolupráce s personálními agendami 7

3. Současný stav personalistiky a její právní zabezpečení 8

3.1. Legislativa v oblasti personalistiky 8

3.2. Prosazování standardů Evropské Unie v personální oblasti 8

3.3. Nábor zaměstnanců ze zahraničí 9

4.Výklad základních pojmů 11

4.1. Personalistika 11

4.1.1. Definice, hlavní úkoly a cíle 11

4.1.2. Základní personální činnosti 11

4.1.3. Výběr pracovníků 11

4.1.4. Hodnocení pracovníků 11

4.2. Personální řízení 12

4.2.1. Definice 12

4.2.2. Hlavní úkoly a cíle 12

4.3. Vedení lidí 13

4.3.1. Definice, hlavní úkoly a cíle 13

4.3.3. Řídící styly manažerů 13

4.4. Uchazeč vs. zájemce o zaměstnání 14

4.4.1. Zařazení do evidence uchazečů o zaměstnání 14

4.4.2. Práva uchazeče o zaměstnání 15

4.4.3. Povinnosti uchazeče o zaměstnání 16

4.4.4. Ukončení vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání 16

4.4.5. Vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání 16

4.4.6. Kdo se může stát zájemcem o zaměstnání 17

4.5. Průvodní dopis 17

4.6. Životopis 18

4.6.1. Základní náležitosti životopisu 18

4.6.2. Podstatné detaily 19

4.6.3. Formát životopisu 19

4.7. Pohovor 20

4.7.1. Typy pohovorů 20

4.7.2. Testovací metody 21

4.8. Osobnostní dotazník 22

4.9. Reference 22

4.10. Kvalifikace 23

5. Personální činnosti 24

5.1. Personální plánování 24

5.3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků 26

5.4. Hodnocení pracovníků 27

5.5. Rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků 28

5.6. Odměňování a motivace pracovníků ... 28
5.7. Organizace dalšího vzdělávání ... 29
5.8. Zabezpečení pracovních podmínek a sociální péče ... 29
5.9. Personální evidence ... 30
6. Analýza současného zabezpečení náboru zaměstnanců a jeho zhodnocení ... 31
7. Právní úprava, zřizování a působnost agend práce ... 36
7.1. Právní úprava agend práce ... 36
7.2. Zřizování agend práce ... 38
7.2.1. Žádost k získání oprávnění pro zprostředkovatelskou činnost ... 38
7.2.2. Odborná způsobilost a bezúhonnost ... 39
7.2.3. Uznávání odborné způsobilosti a kvalifikace ... 39
7.3. Zánik povolení ke zprostředkování ... 39
8. Formy agenturního zaměstnávání ... 41
8.1. Zprostředkování zaměstnání ... 41
8.2. Zprostředkování zaměstnání dočasným přidělením ... 41
9. Náplň práce personálních agend a jejich hlavní úkoly ... 44
9.1. Úvod do problematiky ... 44
9.2. Jak vybrat personální agendu ... 44
9.3. Nastavení plánu ... 46
9.4. Vyhledávání kandidátů ... 47
9.5. Pohovory na straně agendy práce ... 47
9.6. Prezentace kandidáta klientovi ... 49
9.7. Pohovor u klienta ... 50
9.8. Poslední fáze projektu ... 50
9.9. Další služby nabízené personální agendou; metoda přímého oslovení ... 51
9.10. Výhody a nevýhody spolupráce s personální agendou ... 52
10. Závěrečné zhodnocení procesu náboru zaměstnanců personální agendou ... 54
11. Přílohy ... 56
12. Použitá literatura a prameny ... 75
12.1. Literatura ... 75
12.2. Právní předpisy ... 75
13. Seznam použitých zkratek ... 76
14. Summary;klíčová slova ... 77

1. Úvod

Když jsem přemýšlela nad zadáním své diplomové práce, rozhodla jsem se, že se budu věnovat oblasti personálního řízení a personálním činnostem se zaměřením náboru zaměstnanců personální agendou. Již delší dobu jsem se zajímala o detailní rozbor samotného procesu na straně personální agendy, jelikož jsem 4 a půl roku pracovala v mezinárodní personálně-poradenské společnosti v rámci farmaceutické divize na pozici Senior HR Konzultanta. Mými klienty byly převážně zahraniční farmaceutické společnosti, se kterými jsem spolupracovala na výběru vhodných zaměstnanců na jimi obsazované pozice, nicméně společně jsme také pracovali na speciálních projektech, jako např.: osobní vzdělávání zaměstnanců, projekty outplacementu, psychodiagnostická testování, Assesment centra, Development centra apod. Momentálně pracuji v mezinárodní logistické společnosti na pozici Specialisty lidských zdrojů v rámci personálního oddělení a proto mohu na spolupráci s agendami práce při náboru pracovníků nahlížet také z druhé strany.

Vzhledem k těmto skutečnostem jsem se během svého studia na Právnické fakultě specializovala právě na oblast pracovního práva a oblast lidských zdrojů, proto jsem se při zadávání tématu diplomové práce rozhodla napsat práci, ve které bych chtěla popsat personální řízení, jednotlivé personální činnosti a zaměřit se detailněji právě na nábor nových pracovníků a spolupráci s personálními agendami při této činnosti, popsat jednotlivé kroky, celkový postup a výhody a nevýhody této formy náboru, jelikož v dnešní době začíná být samozřejmostí, že se organizace (zaměstnavatelé) obrací na personální agendy v případě, že potřebují obsadit pracovní místo, tzn. najít vhodného uchazeče/kandidáta.

V zahraničí je věnován náboru personální agendou velký prostor (vyhledavač Google nachází na dotaz „personal agency“ téměř 30 mil. odkazů). Z toho ohromujícího množství je jasně vidět, jak velký význam náboru zaměstnanců personální agendou v anglosaských zemí přikládán. koncepci náboru

Naopak v Čechách se o náboru zaměstnanců personální agendou začalo hovořit poměrně nedávno. V podstatě není ani příliš mnoho dostupných původních zdrojů, které by se problematice věnovaly hlouběji, literatura se ve většině případech omezuje pouze na definice.

O něco napřed je praxe : na internetu lze běžně najít pracovní nabídky mnoha konzultantských a vzdělávacích společností, které v hojném počtu nabízejí zprostředkování nejrůznějších typů práce. Zároveň do jejich nabídky poměrně běžně spadají i různé typy poradenství, psychologického testování apod.

Dříve byly téměř všechny personální služby považovány za výlučnou vlastnost podniku, nicméně dnes jsou využívány ve stále větším rozsahu. Nyní jsou oblasti náboru zaměstnanců, tj. získávání pracovníků, přímé oslovení , vzdělávání apod., přenechávány specializovaným konzultačním, poradenským nebo personálním agendám. Důvodů pro využívání služeb personální agendy je několik, zmínila bych hlavní tři:

- **Nižší náklady** – na základě poskytování kvalitních služeb klientovi může klient samotný snížit náklady na personální oddělení tím, že ho zmenší
- **Usnadnění práce personalistů** – klientovi personalisté se mohou soustředit na své klíčové úkoly a koupenou službu přenechat personální agentuře

- **Kvalita služeb** – v personálních agenturách většinou pracují vzdělaní a zkušení personalisté, od kterých může klient získat nejen kvalitní zaměstnance, ale i know - how

Na začátku je ovšem nutné ověření pověsti personální agentury u ostatních uživatelů, její specializace, porovnání honorářů, podmínky spolupráce atd. Pokud již organizace využívá služeb personální agentury, je důležité, aby si na začátku obě strany odsouhlasily postup a podmínky, zvláštní požadavky, představy o spolupráci, specifikaci obsazovaného místa a návrh textu inzerátu.

Mým cílem tedy bylo přijít s ucelenou prací, která poskytne základní představu, co koncepce náboru zaměstnanců personální agendou obnáší, jak je v České Republice využívána a jaký je její přínos v podnikové praxi.

Pozornost jsem věnovala vzhledem k novosti problematiky samotné definici a jednotlivým procesům. Dále jsem se zaměřila na aktivity v dalších oblastech personálních činností, které jsou s touto činností tolik propojené. Teoreticky jsou pak popsány hlavní postupy, které nábor zaměstnanců personální agendou využívá pro práci se stávajícími uchazeči o zaměstnání a budoucími zaměstnavateli. V závěru práce uvádím základní praktické příklady na využití externí pomoci při obsazování konkrétního pracovního místa.

Ráda bych poděkovala vedoucímu této diplomové práce, Ing. Pavlu Peřinovi, za pomoc při psaní této práce. Můj dík patří také mým kolegům a přátelům : Mgr. Barboře Taušové, vedoucí divize Kelly Scientific Resources, za cenné rady a povolení ke zveřejnění materiálů, se kterými jsem pracovala a Ing. Dagmar Krátké, ředitelce agentury Kelly Services/Talents a poradkyni v oblasti lidských zdrojů za cenné postřehy z podnikové praxe.

2. Historický vývoj personálního řízení a náboru zaměstnanců personální agendou

2.1. Historický vývoj personálního řízení

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se lze setkat s různými pojmy jako jsou personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení na straně jedné a řízení lidských zdrojů, jako nejmodernější pojetí personální práce, na straně druhé. Pojmy personální práce či personalistika se zpravidla používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, zatímco termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii organizace.

Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí. V první řadě zajišťovala administrativní činnosti a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů, informací týkajících se zaměstnanců a poskytováním těchto informací řídícím složkám organizace. Personální práce je v tomto pojetí výlučně pasivní a je nutno podotknout, že v některých podnicích se s tímto přístupem setkáváme dodnes.

Personální řízení je dalším vývojovým stádiem personální práce. Setkáváme se s ním již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým progresivním vedením, které chápalo pečlivě vybraný, dobře zformovaný, organizovaný a především motivovaný pracovní kolektiv jako jednu z významných konkurenčních výhod. Vedení těchto podniků začalo chápat lidskou pracovní sílu jako vhodný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Následkem toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné řízení. Došlo k profesionalizaci této práce a ke zrodu specialistů, kteří měli v rámci personálních útvarů větší pravomoc k autonomnímu rozhodování. Personální práce však i přes tento pokrok zůstala orientována na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a měla tak spíše operativní než strategický charakter.

V průběhu 60.let se začala ve vyspělých zemích formovat nejnovější koncepce. Jednalo se o řízení lidských zdrojů, které začíná být považováno za jednu z nejdůležitějších složek řízení organizace. Nejvýznamnější výrobní faktor představuje v tomto pojetí lidská pracovní síla a personální práce se stává koncepční činností se skutečně strategickou řídící funkcí. Odlišnost řízení lidských zdrojů a personálního řízení můžeme shrnout do následujících bodů :

- strategický přístup (zaměření na dlouhodobou činnost a zvažování dlouhodobých výsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce),
- pracovníci jsou chápáni jako aktivum (jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji),
- důraz na rozvoj lidských zdrojů (neustálé zvyšování kvality pracovní síly),
- orientace na vnější faktory (zájem o vnější ekonomické podmínky, sociální rozvoj a životní styl populace, životní prostředí, legislativu apod.),
- personální práce jako součást každodenní rutiny vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce a pravomocí

přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní; personální útvar plní spíše metodologickou, poradenskou a organizační roli),

- propojení se strategiemi a plány organizace (řízení lidských zdrojů se stává klíčovou oblastí strategického řízení organizace),
- komplexní a logicky promyšlení přístup (v důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů přispívá k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí),
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověstí (získávání výhodnějších podmínek na trhu práce díky dobré pověsti),
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj),
- orientace na oddanost a angažovanost (zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace),
- důraz na vytváření podnikové kultury a zdravých pracovních vztahů.

Oblast řízení lidských zdrojů a personalistiky ztratila v České republice v posledních desetiletích velmi dobrou a vysokou předválečnou prestiž. Personalistika u nás přišla během posledních desetiletí o kontakt s vývojem ve světě a zapomenuto bylo téměř vše, co v této oblasti existovalo v našich předních podnicích před druhou světovou válkou, tedy v době, kdy byla česká personalistika ve světové špičce. Bohužel je skutečností, že v řadě českých podniků a firem je dodnes personální práce nedoceňována a mnohdy se nachází na úrovni pouhé personální administrativy.

Změny v oblasti personalistiky přinesla doba po roce 1989 a to společně se vstupem zahraničních společností na český trh. Služba zákazníkovi se opět stala prioritou. A s tím začalo platit: kdo bude mít lepší zaměstnance, získá i více zákazníků. Schopnost firmy naplnit svoji strategii je spjata s tím, zda-li jsou zaměstnanci schopni definovat smysl své práce. Ke změně myšlení začalo docházet i u manažerů pracujících v oblasti lidských zdrojů. I oni totiž mají své zákazníky - od vlastníků přes management firmy až po jednotlivé zaměstnance. V současné době dochází také stále více k posílení práce personalistů - snaží se rozumět oboru podnikání a lidem v něm, stávají se spolutvůrci strategie firmy, jsou členy nejužšího vedení společnosti.

Pracovní síla v České republice nabízí v porovnání se západoevropskými státy stále relativně výhodný poměr mezi úrovní vzdělání a technickými dovednostmi na straně jedné, a mzdovými náklady na straně druhé. Tato skutečnost je jedním z důvodů, proč je Česká republika spolu s ostatními státy bývalého východního bloku nadále zajímavým prostředím pro přímé investice zahraničních firem. Českým Statistickým Úřadem pravidelně zveřejňované míry nezaměstnanosti se výrazně liší dle jednotlivých krajů, ale všeobecně není problém pro potenciálního investora nalézt vhodné kandidáty na nabízené posty.

Rostoucí zájem investorů vstupujících na český trh přispěl mimo jiné k rozvoji řízení lidských zdrojů a společně se zlepšením organizace práce došlo k růstu souhrnné produktivity práce. Zároveň dochází ke zvyšování znalosti cizích jazyků. Stejně tak lze pozorovat zlepšení řídících schopností manažerů v kombinaci s aktivním a kreativním přístupem. Znalosti a zkušenosti získané ze zahraničních firem (např. v oblasti prodeje a marketingu) vedou k podpoře mezinárodního obchodu.

V personální práci a administrativě jsou častěji využívány informační technologie, čímž se zpřehledňuje a zkvalitňuje celkové prostředí oblasti řízení lidských zdrojů.
Dalším významným bodem týkajícím se personální politiky v ČR jsou pracovně-právní vztahy. Pracovně-právní vztahy se v České republice řídí především podle zákoníku

práce. Zahraniční firmy, které se rozhodují investovat a podnikat v České republice, jsou povinny se tímto zákoníkem řídit.

Problémem, který přetrvává ve většině našich podniků, je nadále velmi vysoká míra absence pracovníků z důvodu nemoci – dle údajů Českého statistického úřadu je průměrná nemocnost v České republice 6,12%. Průměr zemí Evropské unie přitom činí 3%. Tato dvě rozdílná čísla svědčí o tom, že se českým společnostem, a také českým politikům, stále nedaří tento problém řešit. Analýzy prokazují, že právě vysoká míra absence negativně ovlivňuje výkon českých podniků.

Dalším negativním jevem, vyskytujícím se v českých společnostech, je nedocenění interních zdrojů. Při obsazování uvolněných pracovních míst nejsou tyto zdroje efektivně využívány. Ve vlastních řadách hledají pracovníky na uvolněná místa spíše větší a nevýrobní společností a zpravidla tak činí u manažerských pozic. Praxe ukazuje, že výhodou interního obsazování může být rychlejší zapracování pracovníka a nižší fluktuace v prvních dvou letech od nástupu.

2.2. Vznik spolupráce s personálními agendami

Spolupráce s agendou práce při výběru vhodných kandidátů na danou pozici či při agenturním zaměstnání je v současné době velice módní záležitostí. Nutno přiznat, že podobné služby jsou využívány z několika důvodů. Pravdou však zůstává, že tento institut existuje v našem, tedy českém právu, ale také evropském, lépe řečeno, v právu zemí Evropských společenství.

Agendy práce a jejich existence je spojena s nechutí zaměstnavatele zaměstnávat vlastní pracovníky, dále s úsporou finančních prostředků a také s tím, že stále více organizací spoléhá na kvalifikované konzultanty na straně agendy práce, které mají konkrétní prostředky pro vyhledání daných odborníků a následné představení konkrétní pracovní pozice a organizace.

Právní řád musí znát agendy práce jako subjekt hrající důležitou roli na trhu práce. Pokud by tuto problematiku pomíjel, nereflektoval by tím skutečný vývoj pracovně-právních vztahů. Je tedy spíše nutností regulovat vztahy vzniklé mezi „dodavateli“ zaměstnanců a jejich „odběrateli“. Nevím, zda jsou v tomto případě uvozovky zapotřebí, jelikož ve skutečnosti tyto vztahy zcela určitě fungují na odběratelsko-dodavatelském principu. V Čechách se o náboru zaměstnanců personální agendou začalo hovořit poměrně nedávno. V podstatě není ani příliš dostupných původních zdrojů, které by se problematice věnovaly hlouběji, literatura se ve většině případech omezuje pouze na definice.

3. Současný stav personalistiky a její právní zabezpečení

3.1. Legislativa v oblasti personalistiky

Politické , společenské a hospodářské změny po roce 1990 si vyžádaly změnu celého právního systému, pracovního práva nevyjímaje. Právní úprava pracovněprávních vztahů se postupně přizpůsobovala tržní ekonomice. Důležitou úlohu při těchto změnách sehrála mezinárodní hlediska v souvislosti s přípravou vstupu České republiky do Evropské Unie.

Práva zaměstnanců upravuje Evropská sociální charta, přijatá Radou Evropy v roce 1961. Ta zahrnuje právo na poradenskou službu při volbě zaměstnání, právo postižených na zapojení se do společnosti, na spravedlivou odměnu při práci přesčas apod. Nové směrnice ES, které upravují oblast pracovněprávních vztahů, se ve svých preambulích již výslovně odvolávají na Chartu základních sociálních práv zaměstnanců a jsou přijímány k jejímu naplnění. Jedná se především o směrnici upravující oblast rovných příležitostí pro muže a ženy, směrnice upravující oblast pracovního práva a pracovních podmínek a směrnice v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dalším důležitým dokumentem je Listina základních práv a svobod.

Práva, povinnosti, podmínky, úlohy zaměstnanců a zaměstnavatelů v oblasti práce a zaměstnávání občanů v České republice legislativě upravují následující prameny :

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění
- zákon č. 435/2004 Sb. , o zaměstnanosti v platném znění
- zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání v platném znění
- zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, v platném znění
- nařízení vlády č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě v platném znění
- zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech
- nařízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci v platném znění
- hygienické předpisy Ministerstva zdravotnictví v ČR
- předpisy o důchodovém zabezpečení
- předpisy o zaměstnávání občanů se zdravotním postižením

Všechny právní normy upravující pracovněprávní vztahy jsou součástí personalistiky, je důležité jejich dodržování a neustálé sledování jejich změn. Je zřejmé, že se tyto právní normy budou dále měnit v důsledku aproximace práva s právním řádem Evropské Unie.

3.2. Prosazování standardů Evropské Unie v personální oblasti

V rámci vstupu České republiky do Evropské Unie byly přijaty určité standardy a principy, které se týkají všech zaměstnanců. Tato opatření zároveň ovlivňují náklady firem. Většina těchto evropských opatření byla zahrnuta do nového zákoníku práce.

Uvedené změny se týkají zejména vysílání pracovníků na práci do jiného členského státu EU, stejně tak jako práva na informace a zaměstnanecká vyjednávání.

Zaměstnavatel je tímto povinen přijmout právní regulace státu, do kterého byl zaměstnanec vyslán, týkající se odpracovaných hodin a volného času, délky dovolené, minimálních mezd, přesčasových příplatků, bezpečnosti práce, bezpečnosti práce, zdravotních opatření apod. v případě, že české právo tuto problematiku neupravuje výhodněji pro zaměstnance.

3.3. Nábor zaměstnanců ze zahraničí

Pracovněprávní vztahy mezi cizincem a zaměstnavatelem se řídí především zákoníkem práce a tuto problematiku upravuje zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti. Zákoník práce ovšem také umožňuje tyto vztahy upravit odchylně podle právních předpisů o mezinárodního práva soukromého. Cizinci mohou být zaměstnáváni na území ČR pouze za předpokladu, že budoucí zaměstnavatel obdržel povolení získávat zaměstnance ze zahraničí a cizincům bylo uděleno individuální povolení k zaměstnání, pokud jsou dle zákona o zaměstnanosti potřebná, a dále povolení k pobytu. Naopak pracovněprávní vztahy mezi zahraničním zaměstnavatelem a cizincem, který je vyslán k výkonu práce na území ČR, se řídí obvykle právem země, ve které má zahraniční zaměstnavatel své sídlo, ovšem výkon práce může být zahájen pouze za předpokladu,že cizinec obdržel povolení k zaměstnání a povolení k pobytu.

Za zaměstnance ze zahraničí se považuje fyzická osoba (cizinec), který není občanem České republiky ani občanem EU/EHP, Švýcarska. Tato úprava se vztahuje i na rodinné příslušníky.V případě zaměstnání cizince je zaměstnavatel povinen nabídnout cizinci totožné pracovní a mzdové podmínky obvyklé u občana ČR, který je zařazen na stejné pracovní pozici a zároveň musí být pracovněprávní poměr v souladu s kolektivními smlouvami.

Každý zaměstnavatel, který se rozhodne získávat zaměstnance ze zahraničí, je povinen podat žádost o povolení, kterou zaměstnavatel podává na úřadu práce v místě výkonu budoucího zaměstnance. Schvalování žádosti podléhá správnímu poplatku.
Žádost obsahuje :

- Identifikační údaje zaměstnavatele
- Údaje o pracovním místě a jeho charakteristika
- Počet požadovaných cizinců
- Délka zaměstnání
- Skladba budoucích zaměstnanců včetně kvalifikačních požadavků
- Adresu ubytování
- Další informace zaměstnavatele

Základní podmínkou pro vydání povolení k získávání pracovníků ze zahraničí je aktuální situace na trhu práce a fakt, že se jedná o volné pracovní místo, které vzhledem k požadované kvalifikaci nelze obsadit z jiných zdrojů. Povolení je vydáváno vždy na dobu určitou. Pokud zaměstnavatel obdrží od úřadu práce povolení k získávání pracovníků ze zahraničí, může cizince zaměstnávat pouze za předpokladu, že cizinec má platné povolení k zaměstnávání od úřadu práce, dále platné vízum a písemnou pracovní smlouvu na dobu, která je v souladu s dobou uvedenou úřadu práce. Zároveň

je zaměstnavatel povinen přihlásit zahraničního pracovníka přihlásit k platbě dávek sociálního a zdravotního pojištění.

Další povinností zaměstnavatele je oznámení obsazení volného pracovního místa cizincem úřadu práce do 10 kalendářních dnů a také je povinen písemně informovat úřad práce o tom, že cizinec, kterému bylo vydáno povolení k zaměstnání, nenastoupil do práce nebo ukončil pracovní poměr před uplynutím stanovené doby.

Občané členských států Evropské unie a jejich rodinní příslušníci nejsou považováni za cizince a mají stejné postavení jako občané České republiky. Stejné postavení mají také občané Norska, Lichtenštejnska, Islandu a Švýcarska.

4.Výklad základních pojmů

4.1. Personalistika

4.1.1. Definice, hlavní úkoly a cíle

Personalistikou (personální prácí) je ta část organizace, která se zaměřuje na všechny činnosti týkající se člověka v pracovním procesu – jeho získávání, formování, fungování, využívání, motivování atd. Jedná se o obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro podnik, práci s nimi a motivaci či stanovení odpovídající mzdy / platu. V podstatě se dá říci, že to je proces zajišťování souladu mezi požadavky pracovního místa a nabízenými schopnostmi pracovníka, kterým je nebo bude konkrétní pracovní místo.

4.1.2. Základní personální činnosti

S personalistikou úzce souvisí personální činnosti a základními z nich jsou :

- Specifikace požadavků na pracovní místo
- Vedení personální agendy
- Plánování lidských zdrojů
- Získávání a výběr pracovníků
- Hodnocení pracovníků a jejich výkonů
- Odměňování pracovníků
- Ochrana při práci a pracovní podmínky
- Organizace dalšího vzdělávání
- Zabezpečení pracovních podmínek
- Problematika uvolňování pracovníků

Níže uvádím 2 dle mého názoru nejdůležitější úkoly personalistiky:

4.1.3. Výběr pracovníků

Za jeden z hlavních úkolů personalistiky je považován výběr zaměstnanců, tzn. nových pracovníků. V současné době se používá mnoho metod, ať už formou interního nebo externího zdroje, nicméně nejdůležitější je zjistit co nejvíce informací o potencionálním budoucím zaměstnanci a tyto informace následně vyhodnotit. Mezi nejzákladnější metody výběru pracovníků patří : dotazník, zkoumání životopisu, pohovor, testy (inteligence, znalostní a dovedností, osobnosti,...), Assessment centrum, reference.

4.1.4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je dalším velmi důležitým úkolem personalistiky. S tím souvisí i jejich motivování a analyzování jejich výkonnosti. Klíčovou roli v systému hodnocení hraje bezprostřední nařízený hodnoceného pracovníka. Hodnocení se může zaměřit na výsledky práce nebo také na pracovní a sociální chování pracovníka. K systému hodnocení využívají hodnotitelé/personalisté tzv. Rozhodovací analýzu, v rámci které jsou jednotlivé schopnosti, vlastnosti a dovednosti pracovníka popsány a posléze vyhodnoceny v tabulce. S úspěšnými pracovníky, tedy s těmi, kteří získají

nejméně pozitivních bodů v porovnání s ostatními, bývá obvykle ukončen pracovní poměr. Ostatní pracovníci získají zpětnou vazbu o svých výsledcích.

S hodnocením úzce souvisí samotná motivace pracovníků a toto mnohdy pomáhá řešit vzniklé pracovní problémy.

V sytému hodnocení rozeznáváme tři základní kategorie :

- Výkon
- Odměna
- Motivace

4.2. Personální řízení

4.2.1. Definice

Personální management / Human Resource Management / personální řízení je proces, ve kterém se přijímají rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů a který ovlivňuje výkonnost pracovníků v organizaci. Je zaleženo na tom, že pracovníci podniku jsou lidé a tak by s nimi mělo být zacházeno. V podstatě každá společnost je závislá na lidech, jelikož prostřednictvím nich dosahují podniky zisku a svých cílů. Personální řízení by mělo být hlavní součástí filozofie firmy. Je součástí práce všech vedoucích pracovníků.

4.2.2. Hlavní úkoly a cíle

Základní úkoly řízení lidských zdrojů / personálního řízení :

- Hledání vhodného spojení člověka s pracovními úkoly, tzn. najít pro pracovníka s určitými vlastnostmi a dovednostmi takové pracovní úkoly, které by tyto jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly a zároveň pozitivně ovlivňovaly jeho výkon.
- Usilování o optimální využívání pracovníků,jejich schopností, ale také fondu pracovní doby – je nežádoucí vznik zbytečných prostojů v pracovní době.
- Formování pracovní skupiny (týmu), usilování o vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Cílem je především co nejlépe sladit formální a neformální organizační strukturu a vytvářet týmy pracovníků s ohledem na jejich jednotlivé odbornosti, osobnosti a charakterové vlastnosti.
- Zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků, respektovat potřeby a zájmy lidí v podniku. Důležité je si uvědomit, že rozvoj pracovníků se pozitivně odráží na jejich pracovním výkonu i vztahu k zaměstnavateli.
- Dodržování všech zákonů, které se týkají oblasti práce a lidských práv. Pokud firma dodržuje zákony, snadněji získává pracovníky a zároveň se zvyšuje výkon a spokojenost a snižuje fluktuace.

Základními cíly, ke kterým personální řízení směřuje, jsou :

- Prosperita podniku
- Dobré sociální klima
- Spokojení pracovníci

4.3. Vedení lidí

4.3.1. Definice, hlavní úkoly a cíle

Vedení lidi je schopnost, dovednost nebo také umění manažera vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění úkolů, stimulace lidí ve snaze vyvolat odpovídající motivaci.

Účelem vedení je poskytnout účel, cíl, základní strategii a vzbudit nadšení, zaujetí, zápal a dodat vnitřní energii k činnosti. Předmětem působení jsou lidé a jednotlivec, společné hodnoty, styl a kultura. Dodává pracovníkům psychologickou sílu a naopak odstraňuje jejich vnitřní překážky a strach. Dokáže inspirovat, motivovat, delegovat.

4.3.2. Metody vedení lidí

Metody vedení zahrnují především informovanost pracovníků jak o cílech podniku, tak o zadávaných úkolech a také jsou velmi důležité rozhovory se zaměstnanci. Důležitou součástí je cílevědomost v práci, jelikož v rámci pracovní cílevědomosti jsou také jasně určeny cíle a jednotlivé zodpovědnosti. Nutná je určitě podpora samostatnosti, což souvisí s delegováním pravomocí a možnou rotací pracovníků v rámci podniku. Další metodou je péče a pracovní podmínky pracovníků, což obsahuje mimo jiné vybavení pracoviště, sociální služby, teplota, ochrana proti hluku, osvětlení apod. Nedílnou součástí metod vedení lidí je hmotná a morální zainteresovanost, což jsou mzdy, platy, prémie, odměny, příplatky, výhodné stravování a také pružná pracovní doba. Další využívanou metodou je tzv. participace a to jsou hlavně podíly na zisku, účast zástupců zaměstnanců v managementu společnosti, osobní účty zaměstnanců, zaměstnanecké akcie atd.

4.3.3. Řídící styly manažerů

Manažer se většinou rozhoduje mezi orientací na pracovníky a orientací na úkoly a podle toho lze tedy manažery a jejich řídící styl dělit následovně :

- Lhostejný typ – takovému typu nezáleží na pracovnících ani na úkolech, pouze se soustřeďuje na mimo firemní aktivity
- Sousedský typ – orientuje se pouze na pracovníky, mnohdy navozuje velmi osobní atmosféru a řeší osobní záležitosti
- Úkolový typ – tento manažer nebere ohled na kolegy, nejdůležitější pro něj je splnění úkolu

- Týmový typ – manažer se zajímá o lidi a zároveň o splnění úkolů, respektuje potřeby jednotlivých kolegů, ale na druhou stranu vyžaduje a očekává plnění náročných úkolů
- Kompromisní typ – zajímá se o pracovníky i o úkoly, nicméně stěžejní je pro něj orientace na tradiční způsob řízení, mnohdy až pragmatický

4.4. Uchazeč vs. zájemce o zaměstnání

Zájemcem o zaměstnání je fyzická osoba, která má zájem o zprostředkování zaměstnání a za tím účelem požádá o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání kterýkoliv úřad práce na území České republiky. Zájemci o zaměstnání úřad práce zprostředkovává vhodné zaměstnání a může mu zabezpečit také rekvalifikaci. Zájemce není uchazečem o zaměstnání – tzv. nezaměstnaným. Zájemce o zaměstnání může bez omezení pracovat – být dosud zaměstnán, ale z nejrůznějších důvodů poptávat nové zaměstnání, např. protože mu momentálně plyne výpovědní doba z dosavadního pracovně-právního vztahu nebo není spokojen s podmínkami dosavadního zaměstnání atp.

Uchazečem o zaměstnání je fyzická osoba, která osobně požádá o zprostředkování vhodného zaměstnání úřad práce, v jehož správním obvodu má bydliště, a při splnění zákonem stanovených podmínek je úřadem práce zařazena do evidence uchazečů o zaměstnání. Při splnění zákonem stanovených podmínek má uchazeč o zaměstnání nárok na hmotné zabezpečení v podobě podpory v nezaměstnanosti nebo podpory při rekvalifikaci.

4.4.1. Zařazení do evidence uchazečů o zaměstnání

Do evidence uchazečů o zaměstnání nemůže být zařazena fyzická osoba, která je

- v pracovněprávním vztahu (tj. pracovní poměr, vztah na základě dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce) nebo ve služebním poměru, s výjimkou případů stanovených zákonem; zákon umožňuje zařazení a vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání v souběhu s výkonem činnosti v pracovním poměru nebo služebním poměru, pokud tato činnost je kratší než polovina stanovené týdenní pracovní doby a měsíční výdělek nepřesáhne polovinu minimální mzdy; dále umožňuje výkon činnosti na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, pokud měsíční odměna (průměrná měsíční odměna) nepřesáhne polovinu minimální mzdy
- osobou samostatně výdělečně činnou ve smyslu § 9 zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění
- výdělečně činná v cizině
- společníkem nebo jednatelem společnosti s ručením omezeným, komanditistou komanditní společnosti, společníkem veřejné obchodní společnosti, členem představenstva akciové společnosti, členem dozorčí rady obchodní společnosti, pokud vykonává mimo pracovněprávní vztah k této společnosti pro společnost práci, za kterou je touto společností odměňován a jeho měsíční nebo průměrná měsíční odměna přesáhne polovinu minimální mzdy

- členem družstva, pokud vykonává mimo pracovněprávní vztah k družstvu pro družstvo práci, za kterou je družstvem odměňován a jeho měsíční nebo průměrná měsíční odměna přesáhne polovinu minimální mzdy
- soudcem, poslancem nebo senátorem Parlamentu, členem zastupitelstva územního samosprávného celku, je-li odměňován jako uvolněný člen zastupitelstva, prezidentem republiky, členem vlády, prezidentem, viceprezidentem nebo členem Nejvyššího kontrolního úřadu, Veřejným ochráncem práv nebo zástupcem Veřejného ochrance práv, ředitelem Bezpečnostní informační služby, členem Rady pro rozhlasové a televizní vysílání
- nuceným správcem, správcem nebo likvidátorem podle zvláštního právního předpisu, a to v době, kdy tuto činnost vykonává
- pěstounem vykonávajícím pěstounskou péči v zařízeních pro výkon pěstounské péče nebo pěstounem, kterému je za výkon pěstounské péče vyplácena odměna podle § 40a zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů.

Dále nemůže být do evidence uchazečů o zaměstnání zařazena fyzická osoba, která

- se soustavně připravuje na budoucí povolání; soustavnou přípravou na budoucí povolání je doba denního studia na středních a vyšších odborných školách, doba prezenčního studia na vysokých školách, doba denního studia na jiných školách, na kterých se provádí soustavná příprava na budoucí povolání, a to včetně prázdnin, které jsou součástí školního nebo akademického roku
- je uznána dočasně neschopnou práce
- pobírá peněžitou pomoc v mateřství v době před porodem a 6 týdnů po porodu
- je plně invalidní podle § 39 odst. 1 písm. a) zákona o důchodovém pojištění
- vykonává trest odnětí svobody nebo je ve vazbě
- neposkytne úřadu práce identifikační údaje
- neposkytne nebo zruší souhlas se zpracováním osobních údajů.

4.4.2. Práva uchazeče o zaměstnání

Uchazeč o zaměstnání má právo

- na zprostředkování zaměstnání, tj. na vyhledávání vhodného zaměstnání, poradenství a poskytování informací o pracovních příležitostech
- na podporu v nezaměstnanosti při splnění zákonem stanovených podmínek
- na zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání, pokud ji potřebuje
- na pracovní rehabilitaci, pokud je osobou se zdravotním postižením.

4.4.3. Povinnosti uchazeče o zaměstnání

Uchazeč o zaměstnání je povinen

- poskytovat úřadu práce potřebnou součinnost při zprostředkování zaměstnání a řídit se jeho pokyny
- sdělit úřadu práce údaje o svých zdravotních omezeních v rozsahu potřebném pro vyhledání vhodného zaměstnání, rekvalifikaci a pro stanovení vhodné formy pracovní rehabilitace, a dále sdělit, zda je osobou se zdravotním postižením; uplatňuje-li pracovní omezení ze zdravotních důvodů, je povinen je doložit lékařským posudkem registrujícího praktického lékaře
- podrobit se na žádost úřadu práce vyšetření za účelem posouzení svého zdravotního stavu a vydání lékařského posudku, pokud žádá o zabezpečení pracovní rehabilitace, poskytnutí příspěvku na vytvoření chráněného pracovního místa, uvádí zdravotní důvody, které mu brání v plnění povinností uchazeče o zaměstnání nebo v nástupu na rekvalifikaci, nebo pokud jde o posouzení vhodnosti doporučeného zaměstnání z hlediska jeho zdravotní způsobilosti
- oznámit úřadu práce nástup do zaměstnání nejpozději v pracovní den předcházející dni, který byl sjednán jako den nástupu do zaměstnání, včetně nástupu do zaměstnání, které nebrání zařazení a vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání (tzv. nekolidující zaměstnání) a do 8 kalendářních dnů doložit vznik pracovněprávního vztahu (např. pracovní smlouvou, dohodou o pracovní činnosti)
- oznámit úřadu práce nejpozději do osmi kalendářních dnů změny skutečností rozhodných pro vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání, které osvědčil v žádosti o zprostředkování zaměstnání, důvody, pro které se nedostavil na úřad práce ve stanoveném termínu, a změnu bydliště v průběhu vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání.

4.4.4. Ukončení vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání

Úřad práce uchazeči o zaměstnání ukončí vedení v evidenci dnem

- nástupu do zaměstnání, a to na základě oznámení uchazeče o zaměstnání
- podání písemné žádosti uchazeče o zaměstnán í o ukončení vedení v evidenci
- nástupu výkonu trestu odnětí svobody.

4.4.5. Vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání

Úřad práce uchazeče o zaměstnání z evidence uchazečů o zaměstnání rozhodnutím vyřadí, jestliže

- nastala některá ze skutečností bránících zařazení nebo vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání

- není podle lékařského posudku schopen plnit povinnost součinnosti s úřadem práce při zprostředkování zaměstnání
- je ve vazbě po dobu delší než 6 měsíců
- zrušil svůj souhlas se zpracováním osobních údajů
- vykonává nelegální práci.

Dále uchazeče o zaměstnání úřad práce z evidence vyřadí rozhodnutím, jestliže bez vážných důvodů

- odmítne nastoupit do vhodného zaměstnání
- odmítne nastoupit na dohodnutou rekvalifikaci nebo neplní povinnosti související s rekvalifikací
- neplní podmínky stanovené v individuálním akčním plánu
- odmítne se podrobit vyšetření svého zdravotního stavu
- maří součinnost s úřadem práce.

V těchto případech může být uchazeč o zaměstnání znovu zařazen do evidence uchazečů o zaměstnání nejdříve po uplynutí doby šesti měsíců ode dne tohoto vyřazení, a to na základě nové písemné žádosti o zprostředkování zaměstnání.

4.4.6. Kdo se může stát zájemcem o zaměstnání

Zájemcem o zaměstnání se může stát fyzická osoba, která

- má zájem o zprostředkování zaměstnání a
- za tímto účelem požádá o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání.

O zařazení do evidence zájemců o zaměstnání lze požádat kterýkoliv úřad práce na území České republiky. Zájemci o zaměstnání úřad práce zprostředkovává vhodné zaměstnání a může mu zabezpečit rekvalifikaci.Vedení v evidenci zájemců o zaměstnání lze ukončit na základě žádosti zájemce o zaměstnání, nebo v případě, že zájemce o zaměstnání neposkytuje úřadu práce při zprostředkování zaměstnání potřebnou součinnost nebo ji maří.

4.5. Průvodní dopis

Kvalitně formulovaný průvodní dopis zvyšuje standardně šanci na úspěch. Účelem takového dopisu je zaujmout potenciálního zaměstnavatele natolik, aby si přečetl životopis a pozval zájemce na schůzku. Průvodní dopis by měl být stručný, zdvořilý a profesionální. Důležité je vyvarovat se psaní dlouhých příběhů ze života, ani opakovaně nezdůrazňovat dosažené úspěchy. V průvodním dopise může být uvedeno to, co se do CV nehodí. Například proč chce zájemce změnit zaměstnání nebo i profesní zaměření. Průvodní dopis může také nahradit nebo doplnit sekci v životopisu zvanou „profesní cíl“.

Průvodní dopis obvykle zahrnuje tyto informace:

- jméno, adresu a kontakt, datum,
- jméno, adresu a název společnosti, kam je profesní životopis zasílán,
- oslovení („Vážený pane“, „Vážená paní“ + příjmení nebo oslovení společnosti, pokud není adresováno konkrétní osobě),
- referenční číslo (pokud se odpovídá na inzerci), nebo název pozice, na kterou se zájemce hlásí,
- stručné a výstižné informace o tom, za jakým účelem zájemce píše (reakce na inzerát, reakce na předešlou schůzku, nebo na doporučení jiné osoby atd.) a o jakou pozici se zájemce uchází., motivace pro určenou společnost a nabídka z hlediska vzdělání, praxe a kvalifikace. Důležité je zdůraznění pracovní zkušenosti odpovídající požadavkům pracovní nabídky. Žádost o případnou schůzku nebo spolupráci. Dopis by měl být ukončen zdvořile s poděkováním.

Vzor správně vytvořeného průvodního dopisu – viz. příloha číslo 1.

4.6. Životopis

V dnešní době je životopis často používanou metodou podávání žádosti o místo a správně napsaný životopis klíčem k překročení prahu dveří oslovené společnosti a k nalezení vhodného zaměstnání. Více než polovina životopisů je vinou nízké kvality vyřazena už na začátku výběrového řízení. Právě proto si životopis ze strany uchazeče žádá dostatečnou pozornost a profesionální přístup. Životopis je zprostředkovatelem prvního kontaktu mezi firmou nabízející pracovní pozici a uchazečem. První dojem je velmi důležitý. Uchazeči, který chce uspět, proto velmi prospějí znalosti, co by životopis měl a neměl obsahovat, aby personalistu zaujal a zanechal v něm co nejpozitivnější obraz o kandidátovi. Životopis, známý i jako curriculum vitae (CV), je dokument obsahující přehled vzdělání a relevantních pracovních zkušeností. Většinou je psán s cílem najít zaměstnání. Často je právě životopis prvním prostředkem komunikace mezi uchazečem a potenciálním zaměstnavatelem.

4.6.1. Základní náležitosti životopisu

- Osobní údaje a kontakty: Veškeré podrobnosti týkající se kontaktů na Vaši osobu by měly být uvedeny v první části CV v části věnované „osobním údajům“.
- Uvedené údaje by měly být přesné, např. telefonní čísla, na kterých je možné uchazeče zastihnout, stejně tak emailové adresy. Proti emailu je telefonické spojení flexibilnější, a proto je vždy doporučováno ho uvádět. Z osobních údajů zcela postačuje národnost, datum narození a stav (veškeré osobní údaje nejsou povinné a záleží na uchazečovu rozhodnutí).
- Vzdělání: Pořadí, v jakém se uvádí vzdělání a praxi, záleží na individuální situaci. Pokud je uchazeč student, uvádí vzdělání na prvním

místě a případnou praxi níže. Pokud již má relevantní pracovní zkušenosti, pak údaje o zaměstnání jsou na prvním místě (po osobních údajích). Veškeré časové údaje se vždy uvádějí v opačném chronologickém pořadí (tzn. od současnosti do minulosti)

- Praxe: Tato část by měla být vhodně uspořádána. Měly by ji tvořit jména společností a pozic, kterých uchazeč dosáhl, a to opět v opačném chronologickém pořadí. Podrobněji můžou být popsány části, na něž klade uchazeč větší důraz (ve spojení s pracovní nabídkou).
- U každé z předchozích pozic by měla být krátce popsána zodpovědnost, která s ní byla spojena, a stručná charakteristika svého vedoucího, skupinu nebo divizi, a které ze zkušeností jsou důležité pro práci, o kterou se uchází. Do životopisu se uvádí podle důležitosti. (doporučují se 2-4 vybrané úspěchy). Podrobněji se o dalších dosažených úspěších a vědomostech uchazeč zmiňuje až na pohovoru. Má-li uchazeč delší praxi, zaměří se jen na posledních 15 let. Pracovní zkušenosti z doby dávno minulé nemají takovou váhu.
- Dovednosti: Uvádějí se kategoricky s délkou zkušenosti. Jednotlivé dovednosti by měly být uvedeny pravdivě a neměly by být zkresleny. Nezmiňují se dovednosti, které nejsou relevantní. Mezi ostatní dovednosti se většinou uvádí: znalost jazyků (pouze ty jazyky, které jsou lepší úrovni než pasivní), počítačové dovednosti, řidičský průkaz, účetní programy apod.
- Další odstavce: Může se přidat několik jiných odstavců (např. mezinárodní zkušenosti, nejvýznamnější projekty apod.). To ale záleží na druhu pracovní nabídky. Délka CV by neměla přesáhnout dvě normo strany.

4.6.2. Podstatné detaily

- Mezinárodní zkušenosti : pracovní zkušenosti, ne dovolená nebo krátkodobé návštěvy v cizině. Takové informace nejsou relevantní.
- Pokud byla dosavadní práce projektově orientovaná, napíší se stručně projekty, které byly uskutečněny. Podrobnější informace ohledně projektů se uvádějí v příloze.
- Nástup : Pokud uchazeč momentálně pracuje na nějakém projektu, nebo může nastoupit do nového zaměstnání až v určitém vzdáleném termínu, je vhodné se o tom v CV zmínit.
- Pokud má uchazeč zájem pracovat v určitých regionech, popř. v zahraničí, zmíní se taktéž o tom.
- Reference: uvedení referenční osoby, které v daném oboru mají dobré jméno.

4.6.3. Formát životopisu

Při tvoření životopisu je dobré si zvolit jeden typ písma, jako je např. Arial nebo Times a pokud je potřeba zdůraznění vybrané části textu, zvýrazní se kurzívou nebo tučným písmem. Vhodné formáty přiložených souborů při zasílání životopisu v elektronické podobě jsou .rtf., .doc., .pdf nebo html. Při zasílání životopisu faxem je vhodnější použít co nejméně zvýrazněný text, tedy standardní formu textu a barvy (černá) a doporučuje se vynechat barevné bloky. Dále se nedoporučuje zasílat humorné

obrázky a fotografie, což snižuje uchazečovu profesionalitu. Životopisy doprovázené tímto typem obrázků bývají vyřazeny již v předkole výběrového řízení. Pokud se přikládá k životopisu fotografie, bývá používán pouze formát vhodný pro průkazy nebo pasy.

Životopis by měl být doprovázen pouze průvodním dopisem, pokud ovšem nejsou žádány určité přílohy (certifikáty o absolvovaném školení apod.). Snahou každého uchazeče o zaměstnání při tvoření životopisu by mělo být to, aby jeho životopis nevypadal jako stovka jiných – měl by být co nejpřehlednější, měla by být používána klíčová slova apod. Při elektronickém rozesílání životopisů je důležité se vyvarovat vložení dalších oslovených zaměstnavatelů či personálních agend do kopie a vše hromadně odeslat. Životopis by se měl posílat vždy individuálně pouze jednomu adresátovi.

Vzor správně vytvořeného životopisu – viz. příloha číslo 2.

4.7. Pohovor

Postup při výběru je jako filtr, který hodnotí a třídí kandidáty podle požadavků na pracovní místo. Postup uplatněný během výběrového procesu se průběžně mění, ale základní principy jsou stále stejné: na volné místo musí být nalezena správná osoba. Momentálně při výběru převládají dva faktory: první je kvalifikace (dovednosti, vědomosti a vzdělání), druhý je osobnost. Výběrová procedura zahrnuje několik kroků, při nichž mohou být použity následující metody: Strukturovaný rozhovor, psychologický test, test schopností, pohovor za účasti personálního konzultanta, rozbor dané pozice, posudkové středisko atd. Pohovor je jednou z několika variant specifických kroků při výběru uchazečů. Například pohovor s kandidátem na místo nižší organizační úrovni může být poměrně jednoduchý ve srovnání s náročným pohovorem na pozici ve vrcholovém managementu. Pohovor je první příležitostí představit se, proto je tato schůzka jednou z nejdůležitějších. V praxi se setkáváme s několika druhy pohovorů : pohovor u zaměstnavatele, pohovor v personální agendě a pohovor formou Assessment Centra. Během pohovoru je zájemce dotazován na určité typy otázek, mezi které se řadí otázky na prodiskutování dosavadních pracovních zkušeností, na obecné otázky na zjištění platových představ, možnosti případného nástupu. Dále se objevují otázky na vedoucí zkušenosti, komunikační dovednosti či řešení konfliktů.

4.7.1. Typy pohovorů

Pohovory mají většinou několik kol, proto se nedoporučuje probírat očekávanou výši mzdy během prvního kola, jestliže na ni nebude uchazeč přímo dotázán konzultantem. První pohovor se většinou koná mezi manažerem lidských zdrojů nebo personálním konzultantem a potenciálním zaměstnancem. Takový pohovor může mít mnoho podob, přičemž jednotlivé společnosti používají různé techniky. Ve většině případů nejprve osoba vedoucí pohovor představí společnost a následně klade jednotlivé otázky.

- Pohovory mezi dvěma osobami:Určená osoba vede pohovor s kandidátem a činí rozhodnutí o přijetí. Tato osoba má obvykle připraveno několik stejných otázek, kterými se táže každého kandidáta aby bylo možno porovnat a vyhodnotit odpovědi.

- Pohovory vedené více osobami: Kandidáti jsou dotazováni skupinou osob, která také společně činí rozhodnutí o přijetí. Doporučením je rozdělit pozornost mezi všechny členy skupiny tazatelů, hovořit ke každému z nich. Pokud je to možné, pokusit se dosáhnout toho, aby členové této skupiny hovořili i navzájem mezi sebou.

- Telefonické pohovory: Uchazeč by měl být připraveni a měl by se vyhnout nežádoucímu hluku v pozadí. Pokud je to možné, být v místnosti sám.

- Skupinové pohovory (tzv. assessment centre): Tento typ pohovoru je často užíván v nadnárodních společnostech. Zaměstnavatel si pozve několik kandidátů, aby jim předvedl skupinovou situaci za účelem vyzkoušení schopnosti kandidátů pracovat v týmu, ověření si jejich interpersonálních schopností, jakož i schopností vyřešit problém, to vše pomocí metody udělení příslušné role v týmu.

- Pohovory přímo na místě: Tento typ pohovoru je možné si vyzkoušet např. na veletrhu práce, nebo když uchazeče telefonicky kontaktuje nějaký pracovník společnosti, zaměřující se na přímé vyhledávání kandidátů (headhunter). Tyto pohovory jsou krátké a slouží jen jako prostředek k získání informace o tom, zda potenciální zaměstnavatel a příslušný kandidát mají zájem pokračovat v jednání při formálním pohovoru.

- Pohovory ve stresových situacích: Jak plyne přímo z označení tohoto pohovoru, používá se tento typ pohovoru tehdy, když pozice o kterou se kandidát uchází, vyžaduje práci za mimořádně stresových podmínek. Pokud je tento pohovor použit, je tomu tak většinou v oblasti obchodu a marketingu. Je možné, že kandidát bude ponechán delší dobu při čekání na samotný pohovor a že se osoba vedoucí pohovor nebude při samotném pohovoru chovat příliš přátelsky. Tento typ pohovoru se používá ke zjištění schopnosti kandidáta jednat ve stresových situacích.

- Následný pohovor/Druhé kolo pohovoru: Tento typ pohovoru se používá jen pro ty kandidáty, kteří prošli úspěšně prvním kolem pohovorů a byli vybráni pro kolo druhé. Ve druhém kole se většinou nesetkáváme s nikým z oddělení lidských zdrojů, ale často spíše s budoucím přímým nebo nepřímým nadřízeným. Je možné očekávat odbornější a podrobnější otázky, týkající se konkrétní pracovní pozice.

4.7.2. Testovací metody

Lze rozlišit tři různé typy testování: skupinové, písemné a testování pomocí zadání interaktivních úkolů. Po pohovoru může být uchazeč požádán o vyplnění testu schopností, testu pohotovosti reakcí či psychologického testu. (V České republice je stále více specializovaných agentur, které tyto testy připravují a stále více společností začíná takové testy používat). Tyto testy mohou mít podobu dotazníku, nebo cvičení, které navozuje určitou situaci. Cílem těchto testů je analyzovat a vyzkoušet určité

vlastnosti kandidáta. Konkrétní typ pohovoru je vybrán podle toho, jaké jsou od kandidáta vyžadovány dovednosti. Pro absolventy vysokých škol a pro řídící pracovníky je nejčastěji používaným typem takový test, který je zaměřen na zjištění rozsahu logického uvažování. Logické uvažování je zde testováno za pomoci ústních a numerických cvičení. Pro pochopení chování kandidáta může být rovněž klíčem analýza motivace a z toho důvodu je motivační test používán k lepšímu porozumění výsledku testu osobnosti.

4.8. Osobnostní dotazník

Poměrně novou a v dnešní době často využívanou formou zjišťovaní vhodnosti daného kandidáta na pozici při výběrovém řízení je osobnostní dotazník neboli testy osobnosti. Tyto testy mají většinou formu dotazníku a jsou psychology navrženy tak, aby prověřily osobnost uchazeče a ukázaly jeho povahové rysy a chování při určitých situacích. Bývají používány nejen v oblasti výběrových řízení, ale také v personálním poradenství, plánování kariéry, koučování nebo rozvojových programů osobnosti.. Mezi personalisty jsou testy známé a v podstatě je několik osvědčených typů, které se používají, jako např. Bochumský osobnostní dotazník nebo Hoganův osobnostní dotazník. Tyto dotazníky pomáhají vyškoleným profesionálům v oblasti individuální psychodiagnostiky, výběru zaměstnanců a také při rozvoji manažerských dovedností. V rámci výběrového řízení se dále setkáváme také s testy IQ, testy praktických dovedností, online testování a metoda Assessment Centra. Od počátku 20. století byly skupinové pohovory běžně užívány v USA a v západní Evropě. Základní myšlenkou je zde vytvořit skupiny z předem vybraných kandidátů a pozvat je společně na připravenou skupinovou situaci za účelem zjištění toho, jak efektivně jsou jednotliví kandidáti schopni řešit předložené problémy, které se mohou objevit v jejich každodenní práci. Zaměstnavatel potřebuje vědět nejen to, jak je kandidát schopen vyřešit daný problém, ale také to, zda osobnost kandidáta splňuje nároky kladené na pracovní pozici. Zaměstnavateli je tím také poskytnuta příležitost zjistit, zda bude kandidát schopen úspěšně spolupracovat s budoucími podřízenými, nadřízenými, jakož i s ostatními spolupracovníky.

Výhodou AC v porovnání s ostatními metodami výběru personálu je možnost kombinace různých typů úloh a situací. Výstupy z AC mají charakter psychologického posudku, který je zaměřen na hodnocená kritéria a predikci pracovní úspěšnosti.

4.9. Reference

Reference dokládají předchozí pracovní zkušenosti uchazečů a pravdivost informací, které sdělili při výběrovém řízení. Bývají většinou používány při obsazování specializovaných pozic, ale nebývá výjimkou jejich zařazení do přijímacího procesu i na nižší pozice. Důvodem vzniku potřeby častějšího ověřování je fakt, že více než čtvrtina uchazečů o zaměstnání uvádí ve svém životopisu nepravdivé údaje. Velkou nevýhodou poskytování referencí je nutnost spolehnout se na pravdivost referující osoby,ačkoli mnohdy tazatel neví, jaký je ve skutečnosti vztah mezi referujícím a uchazečem. Zároveň většina uchazečů uvede mezi referující osoby někoho z předchozího, nikoliv stávajícího zaměstnání. Je to logický krok vzhledem ke skutečnosti, že uchazeči nechtějí sdělit svému současnému zaměstnavateli, že hledají novou práci.

Reference většinou ověřují telefonicky personalisté z oddělení lidských zdrojů nebo konzultanti z personálních agend, jejichž kandidát prošel výběrovým řízením a ověření referencí je posledním krokem před rozhodnutím. Vzor dotazníku s otázkami, které se běžně při ověřování referencí pokládají uvádím v příloze číslo 3.

4.10. Kvalifikace

Slovník Wikipedie pod pojmem kvalifikace v rámci personalistiky nachází schopnost určité osoby vykonávat určité povolání nebo stupeň odborné přípravy. Pokud obsazovaná pozice vyžaduje určitou kvalifikaci, měl by být tento fakt zmíněn již v inzerci a v rámci výběrového řízení. K prokázání dané kvalifikace je vhodné požádat uchazeče o zaměstnání, aby se prokázali certifikáty případně diplomy. Často také bývá kvalifikace ověřována v rámci poskytnutých referencí od minulého zaměstnavatele nebo ze studijní evidence vysoké školy.

Literatura rozlišuje kvalifikaci reálnou, což je kvalifikace ve vztahu k právě vykonávanému povolání. Naproti tomu kvalifikace potencionální je souhrn všeho, co jednotlivec umí. Cílem personalistky je obě kvalifikace u zaměstnanců sblížit a o totéž by se měla starat i politika zaměstnanosti, což se bohužel ve velké míře neděje.

Kvalifikace má tři složky, a to odbornou způsobilost osobní schopnosti a vlastnosti. Pod pojmem odborná způsobilost se rozumí vzdělání. Za osobní schopnosti je považována praxe, přičemž relevantní je jen praxe v oboru. Osobní vlastnosti jsou důležité v jakémkoliv zaměstnání – jsou to např. poctivost, spolehlivost, pracovitost. Kvalifikaci lze měřit různě, především vzděláním a praxí. Vzdělání má vypovídající hodnotu tam, kde je předpokladem zaměstnání a dlouhá praxe také nemusí být vždy výhodou.

5. Personální činnosti

Základní úkoly řízení lidských zdrojů jsou tzv. personální činnosti, na jejichž základě je v postatě vykonávána personální práce. Literatura uvádí různá dělení personálních činností, nicméně nejběžnější výčet je následující :

- Personální plánování
- Analýza a tvorba pracovních míst
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Organizace dalšího vzdělávání
- Zabezpečení pracovních podmínek a sociální péče
- Personální evidence

5.1. Personální plánování

Personální plánování je systematicky uskutečňovaná předpověď budoucích potřeb a rezerv personální oblasti. Předvídá a rozpoznává potřebu pracovních sil, stanovuje cíle v oblasti pohybu lidí v rámci organizace a usiluje o dostatečné pokrytí pracovními silami. Jedná se o plánování odvozené od cílů organizace a využívají ho především větší organizace. Mělo by odpovědět na otázku, jak zlepšit využití zaměstnanců, jak koordinovat plány v personální činnosti a také jak úspěšně reagovat na požadavky a změny na trhu práce. Proces personálního plánování má danou posloupnost :

- Informace
- Analýza
- Prognóza
- Plán

Personální plánování se dělí na tři hlavní linie, a to na :

- Plánování potřeby pracovníků
- Plánování zdrojů pracovníků
- Plánování personálního rozvoje/kariéry

Pro plánování potřeby pracovníků se využívají metody odhadu, které mohou odborné, podle tendencí a jiné. Odborné metody jsou založené na úsudku zkušených odborníků, podle tendencí se plánuje na základě zkušeností z minulých let a dnes se také setkáváme s využíváním počítačových metod. Na základě těchto metod se dospělo k závěru že je snadnější naplánovat dělnické pozice než pozice duševně pracujících/specialistů.

Plánování zdrojů pracovníků vyžaduje provést analýzu vnitřních zdrojů, což jsou všichni pracovníci organizace a vnějších zdrojů, kde jsou lidé mimo organizaci. V rámci této analýzy je možné provést bilanci pracovních sil, ze které lze zjistit aktuální rozložení pracovní síly v organizaci – schopnosti a dovednosti zaměstnanců,

demografické charakteristiky (pohlaví, věk), nabídka interních zaměstnanců firmě, odhad ztráty pracovníků (kolik zaměstnanců odešlo, bylo převedeno, propuštěno, odešlo do penze apod.). Nakonec se tyto výsledky porovnají s potřebou dané organizace.

Mezi plánování personálního rozvoje patří především plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovní funkci. Tyto plány dávají přednější obraz perspektivy pracovníka v organizaci a sestávají se z několika kroků : sebehodnocení (silné/slabé stránky), zpětná vazba směrem k organizaci, informace o možnostech zaměstnance v rámci organizace, vypracování plánů a stanovení cílů kariéry apod.

Důležité je také zmínit časovou dimenzi personálního plánovaní, která je tzv. časovým horizontem a dle toho se rozlišují plány :

- Dlouhodobé (strategické) – cca 5 let
- Střednědobé (taktické) - 1-až 2,5 roku
- Krátkodobé (operativní) – 0,5 roku

5.2. Analýza a tvorba pracovních míst

Analýza pracovních míst poskytuje popis pracovního místa a jeho specifikaci. Do popisu pracovního místa se zahrnuje účel, povinnosti a odpovědnosti, ekonomické a pracovní podmínky, dále popis činnosti a zařazení místa do organizační struktury, tzn. komu je místo podřízeno a komu nadřízeno. Pod pojem specifikace pracovního místa se řadí požadavky na vzdělání a praxi, délka praxe, určité předpokládané schopnosti, znalosti a také osobnostní charakteristiky. Analýza je tvořena vždy na základě určitého typu informací a zdroji těchto informací jsou určité dokumentace (pracovní postupy, návody,…), vedoucí pracovníci, vykonavatel práce a také samotní zaměstnanci.

Mezi hlavní metody sběru informací pro vytvoření analýzy patří :

- Dotazník používaný při analýze většího počtu pracovních míst
- Pozorování – u činností vykazující malý rozsah práce a u manuálních prací
- Rozhovor s nadřízeným nebo pracovníkem, který danou práci vykonává
- Komise složená z odborníků (místo již zastávali nebo zastávají)
- Pracovní deníky se zápisy zaměstnanců z každodenní náplní práce

Co se týče problematiky tvorby pracovních míst, teorie rozeznává čtyři přístupy, které se používají vzhledem k situaci, na kterou se při tvorbě pracovního místa reaguje.

Prvním z nich je mechanistický přístup, který je založen na dělbě práce, což může vést ke specializaci. Na základě tohoto přístupu vznikají pracovní místa s úzkým rozsahem práce a proto tedy nevyhovují lidem, kteří se nezajímají o stereotypní práce. Naopak je vhodný pro oslovení uchazečů s nižší kvalifikací, bez zkušeností apod.

Dalším přístupem je rozšiřování a obohacování práce, který se snaží reagovat na slabá místa mechanistického přístupu. Patří sem střídání práce, kdy se pracovník střídavě zabývá různými činnostmi a cílem je růst pracovní flexibility a horizontální rozšíření kvalifikace. Smyslem rozšiřování práce je zvýšení množství prováděných operací a opět se jedná o horizontální rozšíření práce. Při obohacování práce se vertikálně seskupují pracovní činnosti a tím vznikají pracovní místa s komplexní náplní.

Třetí, sociotechnický přístup, je založen na tvorbě skupin, které musí být autonomní a poslední ergonomický přístup bere v úvahu tělesné schopnosti člověka ve vztahu k práci, kterou vykonává.

5.3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Pod pojmem získávání pracovníků se rozumí obsazování volných pracovních míst, jehož smyslem je zajistit, aby pracovní místa přilákala dostatečné množství uchazečů v dostatečném čase s přiměřenými náklady. Pojem získávání pracovníků se od pojmu náboru liší v chápání moderní teorie řízení lidských zdrojů. Nábor pracovníků znamená většinou získávání pracovníků ze zdrojů vnějších, zatímco při získávání pracovníků organizace usiluje nejprve o získání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců a až v druhé řadě ze zdrojů vnějších.
Reakce potenciálních uchazečů na nabídku na zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci, závisí na několika podmínkách, které se dělí na podmínky vnější a podmínky vnitřní.

Mezi vnější podmínky, tzn. organizací neovlivnitelné, patří následující podmínky :

- Demografické (mobilita, reprodukce obyvatelstva)
- Ekonomické (rozdíl mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce)
- Sociální (profesní, rodinná, hodnotová orientace)
- Technologické (např. přizpůsobení se nové technice
- Sídelní (preference určitého území)
- Politicko-legislativní (ovlivňují např.zaměstnávání cizinců na území ČR)

Vnitřní podmínky mohou souviset s konkrétním pracovním místem, ale také s organizací, která volné pracovní místo obsazuje, nicméně vnitřní podmínky vždy souvisí s konkrétním pracovním místem a řadí se sem: povaha práce, postavení v organizační struktuře jednotlivých funkcí, požadavky na vzdělání/kvalifikaci pracovníka, rozsah povinností a odpovědností, místo výkonu práce a také pracovní podmínky, kam se řadí odměna, benefity, pracovní prostředí apod. Dále je vhodné zmínit podmínky související s organizací a to např. poloha organizace, její sociální klima, možnost profesního růstu zaměstnanců apod.

Při obsazování volných pracovních míst se objevují dvě skupiny zdrojů pracovních sil, vnitřní a vnější zdroje. Do vnitřních zdrojů se řadí :

- Pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje
- Pracovní síly uvolněné v souvislosti s organizačními změnami
- Pracovníci se zájmem o vykonávání náročnější práce
- Pracovníci se zájmem o přechod na nové/uvolněné pracovní místo

Výhodou vnitřních zdrojů je pro organizace především fakt, že již zná slabé a silné stránky, dále zvýšení motivace interních zaměstnanců a také lepší návratnost investic, které organizace do zaměstnanců vložila. Mezi nevýhodami se často objevuje povyšování pracovníků na místa, na kterou mnohdy nemají kvalifikaci a soutěže o tato povýšení mohou negativně ovlivňovat mezilidské vztahy a sociální klima a zároveň do organizace nepronikají nové myšlenky.

Mezi hlavní vnější zdroje pracovních sil patří především nezaměstnaní, neboli volné pracovní síly na trhu práce, dále absolventi škol a také nespokojení zaměstnanci jiných organizací, kteří přemýšlí o změně. Zároveň se zde objevují i vedlejší vnější zdroje, kam se řadí ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovníci v zahraničí. Z vnějších zdrojů přichází „talenti“, kteří mohou přinést nové názory, své znalosti, zkušenosti, osvědčené postupy,. Naopak nevýhodou je nákladnější proces při oslovení vnějších

uchazečů, především náklady na inzerci. Z důvodu snazšího získání informací o vnitřních zdrojích, dávají organizace ve vyspělých zemích obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů (zjednodušení výběru, nejsou náklady na inzerci a hodnocení pracovníků). Až v případě, kdy už nelze pokrýt volná pracovní místa ze zdrojů vnitřních, přicházejí na řadu zdroje vnější (spolupráce s úřady práce, agendami práce a také se vzdělávacími instituty).

Teorie rozlišuje několik hlavních kroků v rámci procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků, o kterých se zmiňuji na tomto místě, nicméně. detailněji budou popsány v části šesté : Analýza současného zabezpečení náboru zaměstnanců. Jednotlivé kroky jsou následující :

- Identifikace potřeby získávání pracovníků
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- Identifikace zdrojů uchazečů
- Volba metod získávání pracovníků
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- Formulace nabídky zaměstnání
- Uveřejnění nabídky a období pro shromažďování dokumentace
- Předvýběr uchazečů
- Sestavení seznamu uchazečů pozvaných do výběrového řízení
- Metody výběru a samotný výběr uchazečů
- Přijímání,orientace a adaptace pracovníků

5.4. Hodnocení pracovníků

Hodnocením pracovníků se rozumí proces, kterým organizace hodnotí práci, a to nejen výsledek, ale i přístup k práci. Při provádění hodnotícího systému by si každá organizace měla odpovědět na otázky: proč a jaké pracovní výkony je vhodné hodnotit, jak dané pracovní výkony měřit, kdo a kdy by měl hodnotit pracovní výkony a jak prezentovat výsledek hodnocení. Většinou dochází k hodnocení jednotlivců než pracovních skupin. Rozeznáváme několik druhů hodnocení na základě dle kriterií, a to dle formy a z hlediska času.

Dělení dle formy:

- Formální – je zde pevně stanoven hodnotící postup, výsledky se zapisují
- Neformální – má podobu pochvaly/výtky, většinou se nezapisuje

Dělení dle času :

- Průběžné – pro hodnocení bezprostředního pracovního výkonu
- Příležitostné – vyvoláno okamžitou potřebou
- Systematické – pravidelné hodnocení dle předem vytýčených kritérií

Nejčastěji se hodnotí výsledky (např. objem výroby), dále pracovní chování jako např. docházka, dodržování směrnic a plnění úkolů a v neposlední řadě také odborné znalosti, dovednosti, schopnosti. V rámci prováděného hodnocení je možné se setkat

s faktory, které nelze ovlivnit, ale mají vliv na pracovní hodnocení. Často se jedná o nedostatečné využití pracovníka, rodinné faktory a mnohdy také o štěstí.

Hodnocení pracovníků se dělí do třech fází. První fází je fáze přípravná, kde si hodnotitelé zodpoví na otázky proč, co a kdo se bude hodnotit a stanoví se postupy hodnocení, formulují kriteria a zvolí se metody hodnocení. Ve fázi získávání informací a podkladů dochází např. k vyplnění dotazníků či formulářů a ve fázi vyhodnocovací se provádí analýza výsledků a hodnotící pohovor. Do výčtu hodnotících osob se řadí především podřízení, zákazníci, spolupracovníci, přímý nadřízený apod. Hodnotící pohovor by měl shrnout výsledky hodnocení a měl by např. doporučit určité řešení.

Ráda bych se v této části také zmínila o metodách,které se pro hodnocení pracovníků používají. Mezi ně se řadí metoda volného popisu, která je náročná na vyjadřovací schopnosti hodnotitele a používá se pro hodnocení vyšších pracovních pozic. Další metodou je metoda pomocí stupnic, ve které se využívají číselné a grafické stupnice. Metoda srovnání se stanovenými cíly se uplatňuje v organizacích s managementem podle cílů a je považována za metodu náročnější na pracovníka. V dnešní době oblíbenou a často využívanou metodou je „Assessment Centrum“, které je založeno na simulaci typických pracovních činností a hodnotí se zde, do jaké míry pracovník zvládá úkoly a odpovídá požadavkům. Nevýhoda metody je spatřována v hodnocení pouze momentálního výkonu.

5.5. Rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků

Cílem rozmisťování pracovníků je zajistit, aby byl vždy správný člověk ve správný čas na správném místě, přičemž primární roli zde hraje profil pracovního místa. V rámci vnitřní mobility pracovníků může dojít k povýšení, které sebou nese růst prestiže pracovníka v organizaci. Pracovník také může být převeden na podobnou pozici z důvodu např. ukončení výroby nebo úspory pracovníků. V organizacích také dochází k přeložení na nižší funkci z důvodu zrušení pracovního místa nebo neschopnost pracovníka danou práci vykonávat. Tento krok s sebou zároveň nese nižší mzdu. Vnější mobilitu je spojena se získáváním a příjímáním pracovníků a naopak s propouštěním, penzionováním či úmrtím.

Při propouštění zaměstnanců je nutné vycházet z platného zákoníku práce 262/2006 Sb., který stanoví v §48 způsoby rozvázání pracovního poměru. Pracovní poměr může být rozvázán jen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době a pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby. Kroky, které mohou zabránit propouštění, bývají např. zvyšování flexibility, informovanost o záměrech firmy, zkrácená pracovní doba nebo personální leasing.

V rámci penzionování zaměstnanců se rozlišují dva základní přístupy. Prvním z nich je politika pružného důchodového věku, kdy organizace nedonucuje člověka odejít, když dosáhne důchodového věku, ale naopak ho využívá jako rádce. Druhý přístup, zvaný politika pevného důchodové věku, je opak prvně jmenovaného, tzn. že v situaci, kdy člověk dosáhne důchodového věku, musí z organizace odejít

5.6. Odměňování a motivace pracovníků

Obsahem odměňování je především hmotná odměna za práci, která vyjadřuje ekonomické zhodnocení pracovních výsledků člověka. Je prostředkem sloužícím k zajišťování lidských potřeb, společenského postavení a životní úrovně. Nástrojem

odměňování jsou mzdové soustavy vycházející z určité koncepce mzdové politiky dané organizace. Mzdová soustava stanoví několik konkrétní měřítka (kriteria), na základě kterých se určuje skladba a velikost mzdy a zároveň se sledují krátkodobé a dlouhodobé síle.

Prvním kriteriem jsou znaky práce, jež jsou určující a tvoří je požadované znalosti, dovednosti a také zkušenosti. Dále fyzická a psychická namáhavost práce, intenzita pracovního vypětí apod. Druhým kriteriem jsou znaky pracovníka, jež je považován za doplňkové měřítko a znamená zejména přihlédnutí k osobním kvalitám pracovníka, jeho pracovním a společenským zásluhám. K podnikovým okolnostem se opět přihlíží ve snaze ovlivnit hmotnými podněty všechny pracovníky.

Co se týče motivačního účinku mzdy na pracovníka, závisí na její celkové velikosti v závislosti na celkovém objemu mzdového fondu podniku, jejím vztahu ke mzdě jiných pracovníků v rámci podniku, jejím vnitřním složení a také na působení dalších stimulačních prostředků. Při pokusech o stanovení skutečností příznivě působících na činnost člověka a jeho osobnost v pracovním procesu, se nejčastěji uvádí ekonomické zajištění, pocit bezpečí, možnost postupu, veřejné uznání apod.

5.7. Organizace dalšího vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj kvalifikace zaměstnanců je významným faktorem úspěšnosti firmy. Přitom není možné vycházet pouze z krátkodobé potřeby, ale další vzdělávání a zvyšování kvalifikace musí především respektovat a navazovat na strategii dalšího rozvoje firmy. Firmy sestavují plán zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zpracovaný za úzké součinnosti vedoucích podle typů a oborů různého zaměření.Cílem podnikového vzdělávání je podporovat flexibilitu a kreativitu pracovníků a dá se říci, že celoživotní vzdělávání lidí je požadavkem doby. Mezi kroky vzdělávacího procesu se řadí identifikace potřeby, v rámci které se provádí analýza možných vzdělavatelů. Dalším krokem je naplánování. Realizace plánu zvyšování kvalifikace zaměstnanců je záležitostí personalistů nebo specializovaných institucí, které zabezpečují výchovu a vzdělávání zaměstnanců zpravidla komplexně. Zaměstnavatel rozhodne, v jaké oblasti se budou pracovníci vzdělávat, celková cena a výběr pracovníků, kteří se budou vzdělávací procesu účastnit. Rozlišují se metody používané na pracovišti, mezi než se řadí kajčiny, mentoring a např. rotace práce. Často používané jsou metody mimo pracoviště, jako je přednáška, případová studie, workshop.

5.8. Zabezpečení pracovních podmínek a sociální péče

Každá organizace musí dbát o to, aby pracovní podmínky odpovídaly zákonným normám a sociálním podmínek práce. Faktory ovlivňující efektivitu práce jsou pracovní doba, která je určena zákoníkem práce, nicméně trendem poslední doby je pružná pracovní doba, kterou zaměstnavatelé stále častěji zařazují do balíčku benefitů, které nabízejí svým zaměstnancům. Druhým faktorem je pracovní prostředí , do něhož se řadí podmínky pracovní činnosti. Do této oblasti spadá např. prostorové řešení pracoviště, jako je uspořádání pracovní plochy, dále teplota, vlhkost, osvětlení a nebo také hluk. Posledním faktorem jsou sociálně-psychologické podmínky práce, které se nedají změřit – jedná se o společenské vztahy na pracovišti.

Organizace v rámci péče o pracovníky poskytuje i další služby, jako je stravování, zdravotní služby, pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky. Dále také může zaměstnavatel poskytovat příspěvek na dopravu do zaměstnání, na kupony MHD, na sport a kulturu. Některé firmy také proplácejí 100% výši platu v případě, kdy je zaměstnanec nemocný, nabízejí několik tzv. sick day, což znamená, že k počtu dní dovolené dostává zaměstnance ještě další dny(3,5 nebo 10), kdy může být doma bez lékařského potvrzení.

5.9. Personální evidence

Personální agenda úzce souvisí s evidencí zaměstnanců, přijímacím a propouštěcím řízením , personální statistikou a dokumentací. Pokud má firma evidenci v pořádku, ulehčuje to její chod a manažerům umožňuje věnovat se více práci s lidmi. Základní právní normou, ve které jsou upraveny pracovněprávní vztahy, je zákoník práce č. 262/2006 Sb.

Obsahem personální evidence jsou osobní údaje, smlouvy, příjmy a požitky a také pracovní doba. Mezi osobní údaje se řadí žádost uchazeče o zaměstnání, zápočtový list z předchozího zaměstnání, životopis, hodnocení zaměstnance, doklad o nejvyšším vzdělání. Ze smluv se evidují pracovní smlouva s dodatky k ní, dohoda o hmotné zodpovědnosti nebo dohoda o pracovní činnosti. Důležitou součástí evidence je dále smlouva o mzdě, evidence o zdanitelných příjmech, evidence příspěvků na zdravotní a sociální pojištění a také evidenční list pro důchodové zabezpečení. V rámci pracovní doby se také eviduje nepřítomnost v práci, pracovní neschopnosti a dovolené na zotavenou.

Personální evidence se zakládá současně s přijetím nového zaměstnance do pracovního poměru a slouží výhradně pro interní potřebu zaměstnavatele. Zaměstnavatel je povinen zajistit ochranu osobních údajů zaměstnance před zneužitím a je oprávněn poskytovat informace o zaměstnanci v rozsahu daném zákoníkem práce. V jiných případech pouze se souhlasem zaměstnance.

Při zaměstnávání pracovníků v pracovním poměru vede zaměstnavatel evidenci přijatých zaměstnanců, kde eviduje především jméno a příjmení, pořadové číslo přijetí/zaměstnance, datum a místo jeho narození, číslo osobního dokladu a rodné číslo a v neposlední řadě datum přijetí do pracovního poměru. Počet zaměstnanců v pracovním poměru vykazuje zaměstnavatel v průměrným evidenčním stavu zaměstnanců a také v průměrném přepočteném stavu zaměstnanců.

6. Analýza současného zabezpečení náboru zaměstnanců a jeho zhodnocení

Teorie rozlišuje několik hlavních kroků v rámci náboru pracovníků, které na sebe navazují. Hlavním předpokladem pro to, aby celý proces získávání pracovníků byl efektivní, je dobrá znalost pracovních míst a jejich analýza společně s předvídáním vytváření či uvolňování pracovních míst. Celý tento postup je nedílnou součástí personálního plánování. Jednotlivé kroky jsou následující :

- Identifikace potřeby získávání pracovníků
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- Identifikace zdrojů uchazečů
- Volba metod získávání pracovníků
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- Formulace nabídky zaměstnání
- Uveřejnění nabídky a období pro shromažďování dokumentace
- Předvýběr uchazečů
- Sestavení seznamu uchazečů pozvaných do výběrového řízení
- Metody výběru a samotný výběr uchazečů
- Přijímání,orientace a adaptace pracovníků

Co se týče identifikace potřeby získávání pracovníků, vychází se zde z personálního plánování a je vhodné s ní začít vždy s předstihem, tzn. před samotným rozhodnutím přijmout nové zaměstnance. Základem jsou plány činností, v rámci kterých personalisté spolupracují s liniovými manažery při odhadech počtu a kvalifikace pracovníků.

Pokud se v organizační struktuře společnosti uvolní pracovní místo, je obvykle několik možností, jak s tímto místem pracovat: zrušení, rozdělení práce mezi stávající zaměstnance, přijmout pracovníka na částečný úvazek, dobu určitou nebo na dohodu o provedení práce. Pokud pracovní pozice vyžaduje pracovníka na plný pracovní úvazek, pokračuje se v procesu získávání pracovníků.

Specifikaci a popis pracovního místa je nutné znát a mát jednotnou představu, aby personalisté věděli, koho na trhu práce mohou oslovit, jakou kvalifikaci a praxi požadovat a také jaké metody při výběru je vhodné použít. Dle těchto specifikací se samozřejmě řídí i potencionální uchazeči o toto pracovní místo, jelikož jim pomůže při rozhodování, zda na nabídku reagovat či nikoli. Při přípravě popisu je třeba vybrat takový popis a požadavky na pracovní místo, aby byl pro uchazeče reálný. Měl by určitě obsahovat název pracovního místa, funkce v zaměstnání a místo výkonu práce, rozsah zodpovědností a pracovní podmínky (pracovní prostředí a plat). Dále by měl obsahovat požadavky na pracovníka – potřebné vzdělání a kvalifikaci, pracovní zkušenosti a dovednosti, dále i charakteristické osobnostní rysy.

Tyto požadavky by měly být rozřazeny na skupiny :

- Nezbytné (můžeme z nich slevit)
- Žádoucí (přispívají k lepšímu pracovnímu výkonu)
- Vítané (zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci)
- Okrajové (nejsou nutné pro výkon práce)

Ve fázi identifikace potencionálních zdrojů uchazečů se rozhodne o tom, zda se při získávání pracovníků společnost zaměří na zdroje vnitřní či vnější. Podrobněji k této činnosti a k dělení viz. kapitola č. 5.3.

Volba metod získávání pracovníků závisí především na tom, jestli se společnost rozhodne získat pracovníky z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Důležité je vždy dát na vědomí existenci volných pracovních míst interním zaměstnancům, aby oni měli jako první šanci se o pozici ucházet. Při volbě metod získávání pracovníků se nabízí v první řadě, kdy se uchazeči nabízejí sami na základě inzerce a do společnosti či personální agendy zasílají svoje životopisy a další požadované dokumenty. Často využívanou a pro společnost velmi výhodnou metodou je doporučení nových pracovníků stávajícími zaměstnanci, také zajmu jako refferal program. Funguje tak, že stávající pracovník může na personální oddělení doporučit svého známého, bývalého kolegu, rodinného příslušníka apod. a k tomuto kroku bývá také motivován finanční odměnou, která se obvykle vyplácí po uplynutí zkušební doby doporučeného zaměstnance .Výše této odměny se liší dle poměrů a možností konkrétních společností. Doporučení kandidáti jsou obvykle kvalitnější, než, kteří jsou získání z dalších zdrojů. To ovšem neznamená, že by tito uchazeči měli být přijímáni automaticky, tj. bez výběrového řízení.

Vedle osvědčené metody inzerování volných pracovních míst se dále používají vývěsky ve společnosti nebo mimo ni (školy, různé typy specializovaných asociací atd.), letáky vkládané do poštovních schránek, spolupráce s organizacemi a vzdělávacími institucemi, stavovskými organizacemi a vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů.

Doménou dnešní doby ovšem stále zůstává spolupráce s komerčními zprostředkovatelnami, tedy personálními agendami a využívání jejich služeb při zprostředkování zaměstnání či přímém oslovení. Všechny společnosti samozřejmě při obsazování pracovního místa musí tuto skutečnost oznamovat úřadu práce. Tato povinnost plyne z § 35 zákona o zaměstnanosti, kdy všichni zaměstnavatelé jsou povinni do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku a neprodleně, nejpozději do 10 kalendářních dnů , oznámit jejich obsazení.

Budování sociálních sítí, známější pod anglickým názvem „networking“ nebo také „social networking“, zažívá momentálně svůj největší rozvoj a bývá stále častěji využíváno. Jedná se o vytváření sítí sociálních vztahů za účelem získání užitečných kontaktů a rozšíření povědomí o vlastní osobě, službách, společnosti apod. Může se jednat jak o navazování vztahů skutečných v reálném prostředí nebo o navazování „virtuálních sociálních vztahů“. K nejznámější a nejvyužívanější internetové síti patří LinkedIn s více než 20 miliony uživatelů (**www.linkedin.com**). Při prvním přístupu do sítě si uživatel vytvoří profil, který má podobu strukturovaného životopisu a po jeho vytvoření je možno se „připojit“ k členům této sítě, které zná (kolegové, spolužáci, obchodní partneři apod.). Připojení se k uživateli je ovšem podmíněno jeho souhlasem. Uživatelova síť se skládá ze tří úrovní : jeho kontaktů, kontaktů těchto kontaktů a ve třetí úrovni přátel uživatelových přátel. V praxi tato situace vypadá tak, že uživatel např. s 25 kontakty má v druhé linii cca 1900 kontaktů a zhruba 280 000 kontakt po celém světě. Osobně se domnívám, že ve vytváření referenčních sítí typu LinkedIn leží budoucnost přijatelnější podoby přímého oslovení (executive search), než je jeho podoba současná.

Dokumenty, které organizace nejčastěji od uchazečů požadují, jsou doklady o vzdělání a praxi, životopis a průvodní dopis, ve kterém uchazeč sdělí důvody svého zájmu o zaměstnání a svoje očekávání, dále hodnocení a reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů a vysvědčení o lékařské prohlídce .Někdy bývá také

vyžadována fotografie a vyplnění dotazníku, který je buď standardizovaný (tiskopis) nebo otevřený, ve kterém musí uchazeč zaujímat stanoviska, argumentovat apod.

Při zpracování formulace nabídky zaměstnání se přihlíží opět k tomu, zda budou pracovníci získáváni z vnějších nebo vnitřních zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k volbě informací a dokumentů od uchazečů požadovaných. Zároveň by zde měla mít místo i nabídka organizace potencionálnímu uchazeči. Formou podání bývá většinou inzerát nebo reklama v rozhlase či tisku.

Po vypracování finální podoby inzerátu je nutné se rozhodnout, kam a na jak dlouho se inzerce uveřejní (tisk, internet, rozhlas,….). Rovněž se stanová období, po které budou moci potencionální uchazeči o zaměstnání reagovat na tuto nabídku. Tato fáze úzce souvisí s fází, kdy se shromažďují dokumenty zaslané uchazeči a zde by neměla chybět kontrola úplnosti požadovaných dokumentů a informací. V případě nesrovnalostí je třeba uchazeče kontaktovat a doplnit je.

Na základě dokumentů ,které byly předloženy uchazeči o zaměstnání, jsou vybráni ti, kteří splňují dané podmínky a výsledkem tohoto předvýběru je rozřazení uchazečů do tří skupin :

- Nevhodní uchazeči - nesplňují požadavky a proto je vhodné zaslat zdvořilý odmítavý dopis za jejich zájem o práci ve společnosti.
- Vhodní uchazeči – splňují požadavky společnosti, ale je předpoklad, že společnost osloví vhodnější uchazeči. Většinou bývají zváni k pohovoru.
- Velmi vhodní uchazeči – vždy jsou zváni k pohovoru

V této fázi se ještě uchazeči neporovnávají navzájem mezi sebou. Poté je sestaven seznam uchazečů. Kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Seznam by měl být zpracován abecedně vzhledem k tomu, že úkolem tohoto kroku není hodnotit, ale pouze seřadit do skupin dle jednotlivých míst, o které projevili uchazeči zájem. Optimálním počtem na jedno pracovní místo je pět až deset uchazečů. Důležité je vždy poděkovat uchazeči za projevení zájmu, neprovádět klamavou reklamu a nikoho nediskriminovat.

Personální útvar se v těchto fázích zabývá volbou metod pro získávání, formuluje nabídku zaměstnání a také provádí předvýběr z uchazečů. Naopak vedoucí pracovníci se specializují na identifikaci potřeby pracovníků, předávají podklady a analýzy a spolupracují při výběru.

Cílem výběru pracovníků je určit, který z uchazečů bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat požadavkům pracovního místa a současně přispěje k harmonizaci mezilidských vztahů na pracovišti. Pro to, aby byl výběr úspěšný, je třeba si vytvořit systém kritérií, kterým by měli uchazeči odpovídat. Kritéria se dělí na celofiremní, úsekové a na kritéria pracovního místa.

Praxe rozlišuje několik metod výběru pracovníků a na tomto místě bych se o nich zmínila. První z nich je zkoumání dotazníků a životopisů, kterou je ovšem třeba kombinovat s jinou metodou, jelikož zhruba 10% uchazečů neuvádí ve svém životopise pouze pravdu, proto je třeba tyto údaje ověřit pomocí další metody. Společnosti také využívají testy pracovní způsobilosti na základě požadovaných kritérií, jako jsou testy psychologické (inteligence, osobnosti), znalostní a vědomostní testy (ukázka práce), dále testy pracovního výkonu (prostorová představivost, schopnost pracovat s čísly) a také zdravotní testy (alergie, přítomnost drogy). V rámci užšího kola výběrové procedury se využívá metoda ověřování referencí, viz.čl. 4.9.

Další metodou je diagnostický program, tzv. Assessment Centrum, které je založeno na simulaci typických pracovních činností, způsobů zadávání příkazů apod. Jedná se o

velmi účinnou metodu a je změřeno na zjišťování pracovní způsobilosti uchazečů .Jeho znakem je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují uchazeče z různých hledisek a podle dohodnutých kritérií. Výstupy z Assessment Centra mají charakter psychologického posudku, který je zaměřen na hodnocená kritéria a predikci pracovní úspěšnosti. Metodami Assessment Centra jsou: psychodiagnostika, individuální úlohy, dialogové a skupinové úkoly. V rámci psychodiagnostiky účastníci pod vedením zkušených psychologů absolvují baterii psychologických testů a osobnostních dotazníků. Tyto testy zlepšují subjektivní odhady o posuzovaných osobách, zrychlují poznání a posouzení a umožňují srovnání testovaných vzájemně mezi sebou. Individuální úlohy účastníc zpracovávají samostatně a často písemně. Může se jednat o prezentace, případové studie či ukázky práce. Tyto úlohy velmi dobře identifikují uchazeče, kteří se na výběrové řízení připravili.Dialogové úkoly mají svým způsobem velmi blízko k ukázkám práce a používají se např. pro simulaci obchodního rozhovoru, rozhovoru s nadřízeným či reklamace zboží. Účastníci mají možnost předvést své sociální a interakční dovednosti a zkušenosti. Typ skupinových úloh je v podstatě aplikací rolových her do Assessment Centra. Jejich podstata je ve vytvoření imaginárního světa, ve kterém se následně účastníci pohybují. Hodnotitelé mají možnost posoudit spolupráci v týmu a způsoby vyjednávání. Účastníci se dělí na externí a interní a jejich počet se může měnit v závislosti na počtu kandidátů. Interní hodnotitelé jsou zástupci personálního oddělení společnosti a přímý nadřízený obsazované pozice. Externí hodnotitelé jsou psychologové a také zástupci personální agendy a samozřejmě uchazeči na obsazovanou pozici.Assessment Centra trvají zhruba půl až celý den (dle počtu uchazečů a náročnosti pracovní pozice).

Přijímací pohovor je nejčastěji používanou metodou výběru pracovníků a v podstatě by měl být vždy součástí celé výběrové procedury. Má charakteristiku oficiálního rozhovoru a vždy jde do hloubky a může být tváří v tvář nebo skupinový, tzn. více uchazečů a více zástupců firem. V praxi se pohovory dělí na několik typů, které jsou blíže popsány v čl.4.7.1.

I zkušení personalisté či konzultanti se občas dopouštějí chyb, kterými bývá např. efekt svatozáře (prvního dojmu), kladou sugestivní otázky (tzn. naznačování očekávané odpovědi). Dalšími chybami jsou např. osobní předsudky, dominantní projev tazatele či podléhání kontrastnímu efektu. Velký význam při pohovoru hraje neverbální komunikace, jako je oční kontakt, gestikulace, nebo oblečení .

Poslední využívanou metodou je grafologická, v rámci které se např. posuzuje tvar lidského těla vzhledem k náplni práce obsazované pozice.

Bývá doporučováno metody kombinovat, přičemž metody nesmí diskriminovat, nesmí se dotýkat práv uchazeče. Veškeré informace, které společnost od uchazeče, musí považovat za důvěrné a uchazeč by měl být vždy vybírán na základě znalostí a schopností.

Závěrečnou fází procesu náboru pracovníků je přijímání, orientace a adaptace pracovníků. Přijímání pracovníků jsou v užším pojetí všechny procesy spojené s přijetím nových pracovníků a v širším pojetí se jedná o všechny procesy spojené s přechodem stávajících pracovníků. Dochází zde k podpisu pracovní smlouvy, zařazení pracovníka do evidence, čímž vzniká osobní karta, zaměstnanci je vystaven mzdový list, důchodové započtení a další dokumenty (průkaz vstupu, kód přihlášení do sítě apod.). Nový pracovník je následně proškolen v rámci BOZP a poté uveden na pracoviště, seznámen s pravidly společnosti, se spolupracovníky a je mu ukázáno konkrétní pracovní místa a detailně představena náplň práce společně s hlavními zodpovědnostmi. Orientace pracovníků se řadí do socializačních procesů patří sem přijetí kultury společnosti. Zástupci společnosti by měli s každým zaměstnancem jednat

v rámci dvou linií. Formální linie je zajišťována personálním útvarem nebo nadřízeným a neformální ostáními spolupracovníky. Obecně je dáno, že orientace pracovníka zrychluje dobu jeho přizpůsobení. Adaptace pracovníků se dělí na pracovní a sociální adaptaci. V rámci pracovní adaptace se jedná o přizpůsobení se nové pracovní činnosti a u sociální adaptace se jedná o přivyknutí si na nový systém mezilidských vztahů na pracovišti. Celý proces adaptace trvá zhruba půl roku a občas dochází k tzv. maloadaptaci, což znamená neschopnost pracovníka přizpůsobit se. Aby společnost předcházela takovýmto situacím, je třeba dodržovat zásady tvorby adaptačního procesu, které jsou postaveny na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, vzdělání a délka praxe a individuální zvláštnosti pracovníka.

7. Právní úprava, zřizování a působnost agend práce

7.1. Právní úprava agend práce

Agendy práce jako subjekty pracovněprávních vztahů působí hlavně v oblasti dočasného zaměstnání. Tyto firmy působí především na úseku poradenské a informační, dále přímého zprostředkování zaměstnání zájemcům o práci, přidělování zaměstnanců apod. Jedná se o velmi dynamickou a rychle se rozvíjející oblast, proto je právní zabezpečení tohoto sektoru velmi důležité.

Problematiku agend práce z právního pohledu zastřešuje Úmluva Mezinárodní organizace práce (MOP) č. 181, ke které Česká republika také přistoupila. Tato úmluva klade největší důraz na oblast dočasného zaměstnávání, na postavení agend práce a je v ní staveno několik povinností, které musí jednotlivé přistoupivší státy splnit.

„Podle této Úmluvy se soukromou agendou práce rozumí jakákoli fyzická či právnická osoba, nezávislá na veřejných orgánech, která poskytuje jednu nebo více služeb na trhu :

- Služby pro sblížení nabídek a žádostí o zaměstnání, aniž by se soukromá agenda práce stala účastníkem pracovního poměru, který by z nich mohl vzniknout.
- Služby spočívající v zaměstnávání pracovníků s cílem je dát k dispozici třetí straně, kterou může být právnická nebo fyzická osoba (uživatel), jež stanoví jejich úkoly a dohlíží nad jejich provedením.
- Jiné služby vztahující se k hledání zaměstnání, jako např. poskytování informací o zaměstnání, poradenská činnost apod. „

Podle ustanovení § 14 odst. 1 zákona o zaměstnanosti se zprostředkováním zaměstnání rozumí :

- Vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly (pro tuto činnost se používá název recruitment),
- Zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, který práci přiděluje a dohlíží na její provedení, neboli agenturní zaměstnávání,
- Poradensko-informační činnost

Úřady práce mohou dle § 14 odst. 5 zákona o zaměstnanosti provádět pouze zprostředkovatelskou činnost uvedenou pod písmeny a) a c), zatímco agendy práce mohou provádět veškerou zprostředkovatelskou činnost. Zákon o zaměstnanosti v § 17 stanoví dále pravidla pro zpracování osobních údajů, které se vztahují i na agendy práce. Jedná se speciální právní úpravu ve vztahu k zákonu č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Zprostředkování zaměstnání agendami práce je prováděno zásadně jako podnikatelská činnost, to tedy znamená za úplatu. V rámci této podnikatelské činnosti je samozřejmostí dosažení zisku. Je zásadně zakázáno požadovat tuto úplatu od fyzické osoby, tzn. budoucího zaměstnance, pro kterého je zprostředkování konáno, což vyplývá z článku 7 odst.1 Úmluvy MOP č.181. Tento článek stanoví, že soukromé

agendy práce nebudou kandidátům o zaměstnání účtovat přímo ani nepřímo, zcela nebo zčásti žádné poplatky nebo náklady. V praxi se s tímto stavem setkáváme jen zřídkakdy a to většinou u malých personálních agend.

Všechny personální agendy povinně k 31.1. běžného roku sdělují pro statistické účely Ministerstvu práce a sociálních věcí (dále MPSV) určité údaje za předchozí kalendářní rok. Povinně se sděluje počet volných míst , na která bylo požadováno zprostředkování zaměstnání vyhledáním zaměstnance, počet takto umístěných fyzických osob a počet zaměstnanců agendy práce, kteří vykonávali práci u uživatele formou agenturního zaměstnání. Vzor formuláře s přehledem činnosti agendy práce viz. příloha číslo 4.

Podle § 65 zákona o zaměstnanosti vede MPSV evidenci agend práce a veřejně přístupná část obsahuje údaje, které se týkají identifikace agendy, předmětu podnikání, formy zprostředkování, druhů zprostředkovaných prací .Tyto údaje jsou veřejně přístupné n internetových stránkách MPSV. Povinnost oznamovat příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku do deseti kalendářních dnů stanovenou v § 35 zákona o zaměstnanosti není možné vztáhnout na uživatele agenturní práce, ale lze na agendy práce.

Předchozí zákon o zaměstnanosti č. 1/1991 Sb. Se zmiňoval o personálních agendách v § 5. Dle tohoto paragrafu mohla zprostředkovat zaměstnání fyzická či právnická osoba, která k této činnosti měla povolení. Tato činnost mohla být prováděna za úhradu i bezplatně a mohla zároveň sloužit k dosažení zisku, nicméně úhrada nikdy nesměla být požadována od samotného uchazeče o zaměstnání. Další činností, kterou agendy práce mohly uchazečům o zaměstnání poskytovat, byla informační a poradenská činnost. V této úpravě bohužel zatím chybělo ustanovení o možnosti dočasného přidělení k jinému zaměstnavateli.

Tento fakt agendy práce řešily tak, že k této činnosti byl hojně využíván § 38 odst.4 starého zákoníku práce č.65/1965 Sb., který umožňoval tzv. dočasné zapůjčení zaměstnanců. Celý tento „pronájem zaměstnanců“ zastřešovala smlouva, v rámci které byla také ujednána výše odměny. Tento postup byl nicméně v rozporu se zákonem a s jeho původní myšlenkou a myšlenkou uvedeného paragrafu, proto novelou zákoníku práce č. 436/204 Sb. Bylo toto sporné ustanovení zrušeno. Důvodem byl především nesoulad ustanovení §38 odst.4 s Úmluvou MOP č. 181 a také zamezení obcházení zákona o zaměstnanosti.

Nový zákon o zaměstnanosti č.435/2004 Sb. obsahuje novou úpravu agend práce a především se o nich zmiňuje § 3,§ 14 a § 58 uvedeného zákona. Poslanecká sněmovna v pátek 22. srpna 2008 schválila novelu zákona o zaměstnanosti a změnu dalších souvisejících zákonů, jejichž cílem je pružnější pracovní trh v České republice. Nejzásadnější změnou, kterou novela přináší v této oblasti, je větší kontrola Ministerstva vnitra (dále MV) nad agendami práce. Pro získání povolení ke zprostředkování zaměstnání tak bude jako nová podmínka stanoven souhlas MV, který si v každém případě rozhodování o tomto povolení vyžádá MPSV. MV bude mít rovněž pravomoc již udělený souhlas kdykoli odvolat a MPSV na základě tohoto odvolání odejme agentuře povolení ke zprostředkování zaměstnání, což pro agendy práce přináší určitou právní nejistotu. V této souvislosti se rovněž jeví jako problematická přechodná ustanovení novely, dle kterých MPSV bude moci rozhodnutím odejmout povolení ke zprostředkování zaměstnání vydané před nabytím účinnosti novely v případě, že MV v době platnosti tohoto povolení vyjádří nesouhlas s vydaným povolením ke zprostředkování zaměstnání. Odejmout povolení ke zprostředkování zaměstnání bude MPSV nově moci i v případě, kdy agentura poruší povinnosti stanovené v § 308 a 309

zákoníku práce ("ZP") či opakovaně poruší povinnost vést evidenci o zprostředkovaném zaměstnání a odesílat tyto statistiky každoročně MPSV.

7.2. Zřizování agend práce

7.2.1. Žádost k získání oprávnění pro zprostředkovatelskou činnost

Zprostředkovatelskou činnost může dle nového zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. provádět jakákoli právnická či fyzická osoba na základě povolení ke zprostředkování zaměstnání (tzv. licence) vydaného Ministerstvem práce a sociálních věcí na základě jejich žádosti a za splnění zákonných podmínek. Zprostředkování zaměstnání nemá povahu živnosti a proto se zde neřídíme úpravou v zákoně o živnostenském podnikání. Celou problematiku kriterií pro získání oprávnění upravuje § 58 a násl. zákona o zaměstnanosti. Základní podmínkou pro získání oprávnění ke zprostředkovatelské činnosti je získání povolení, které vydává MPSV.

Důležitou podmínkou je uvedení předmětu podnikání v žádosti, a to jak právnickou, tak fyzickou osobou. Tento předmět činnosti bude posléze uveden ve vydaném povolení.

Právnická osoba musí ve své žádosti uvést :

- Identifikační údaje
- Předmět podnikání
- Formu zprostředkování

Dále musí právnická osoba doložit:

- Potvrzení o bezúhonnosti odpovědného zástupce
- Doklad o odborné způsobilosti odpovědného zástupce
- Souhlas odpovědného zástupce s uvedením do funkce

Fyzická osoba musí ve své žádosti uvést:

- Identifikační údaje
- Formu zprostředkování
- Místo a předmět podnikání
- Územní obvod, ve kterém bude zprostředkovatelskou činnost vykonávat
- Druhy prací, pro které je zprostředkování konáno

Dále musí fyzická osoba doložit :

- Potvrzení o bezúhonnosti
- Doklad o odborném vzdělání
- Adresu svých pracovišť

Veškeré požadované doklady je fyzická i právnická osoba povinna předložit souběžně s podáním žádosti tato žádost podléhá správnímu poplatku. Zprostředkovatelskou činnost mohou fyzické i právnické osoby vykonávat bezplatně či za úhradu, nicméně je zakázáno vybírání poplatků od uchazeče o zaměstnání ani od subjektu, pro kterého je tato činnost určena.

Agendy práce mají mino to také další povinnosti, přičemž mezi nestěžejní povinnost patří pravidelné roční hlášení MPSV těchto údajů:

- Počet volných míst, na která byl požadavek zprostředkování
- Počet umístěných uchazečů o zaměstnání
- Počet interních zaměstnanců/konzultantů vykonávající práci u klienta

7.2.2. Odborná způsobilost a bezúhonnost

Mezi základní podmínky pro udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání fyzické osobě/odpovědnému zástupci u právnické osoby patří dosažení minimálně 23let věku, způsobilost k právním úkonům, odborná způsobilost, bezúhonnost a bydliště na území České Republiky.

Za odborně způsobilou osobu je dle zákona o zaměstnanosti považován ten, kdo dokončil studium na vysoké škole a má nejméně dva roky praxe se zprostředkováním zaměstnání nebo v oboru, v jakém má být zprostředkovatelská činnost vykonávána. Dále je za odborně způsobilou považována osoba, která dokončila studium na střední škole a má nejméně pět let praxe se zprostředkovatelskou činností nebo v oboru, v jakém má být zprostředkování zaměstnání vykonáváno.

Za bezúhonnou je považována osoba, která nebyla pravomocně odsouzena pro úmyslný trestný čin či trestný čin proti majetku, což žadatel dokládá výpisem z Rejstříků trestů, který nesmí být starší než tři měsíce.

7.2.3. Uznávání odborné způsobilosti a kvalifikace

V rámci přistoupení České republiky do Evropské unie a s tím spojené uvolnění pracovního trhu bylo potřeba vyřešit situaci s uznáváním odborné způsobilosti a kvalifikace zahraničních pracovníků. Za tímto účelem byl přijat zákon o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států EU č. 18/2004 Sb., který nabyl účinnosti dnem vstupu České republiky do Evropské Unie, tedy 1.května 2004.

Zákon vychází z principu volného pohybu zaměstnanců, nediskriminace na základě státní příslušnosti a stojí na zásadě vzájemného uznávání. Mylný je názor, že tento zákon zakládá právní nárok na vybrání si povolání v ČR. Zákon dává zahraničním pracovníkům právo, aby jejich kvalifikace byla přezkoumána speciálně určeným orgánem ve správním řízení. Tuto úlohu uznávacího orgánu zastává některý z ústředních správních úřadů ČR. Výsledkem správního řízení je výrok o tom, zda je dotyčný pracovník odborně způsobilý pro výkon pracovní činnosti na území ČR či nikoli.

7.3. Zánik povolení ke zprostředkování

Povolení ke zprostředkování zaměstnání agendou práce zaniká z následujících zákonných důvodů:

- smrtí fyzické osoby nebo zánikem právnické osoby,

- výmazem podniku zahraniční osoby nebo organizační složky podniku zahraniční osoby z obchodního rejstříku,
- uplynutím doby, na kterou byl povolení vydáno,
- rozhodnutím ministerstva o jeho odejmutí.

Ministerstvo práce a sociálních věcí povolení ke zprostředkování odejme v těchto případech :

- zprostředkovatelská činnost je prováděna v rozporu se zákonem stanovenými podmínkami,
- agenda práce přestane splňovat podmínky v §60 zákona o zaměstnanosti,
- agenda práce o to požádá

Vzory tiskopisů žádostí o povolení zprostředkování zaměstnání pro fyzickou osobu a pro právnickou osobu – viz. příloha číslo 5 a číslo 6.

8. Formy agenturního zaměstnávání

8.1. Zprostředkování zaměstnání

Zákon o zaměstnanosti vymezuje zprostředkování zaměstnání jako činnost zaměřenou na vyhledání vhodného zaměstnání pro občana, který se o práci vychází, a na vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který vyhledává nové zaměstnance. Zprostředkováním zaměstnání se dále rozumí poradenská a informační činnost úřadu práce a personálních agend. Touto činností se rozumí informování o pracovních nabídkách, o možnostech rekvalifikace apod. Ačkoli je tato činnost prováděna za účelem zisku, nevztahuje se na ní živnostenský zákona není třeba povolení živnostenského úřadu. Do zprostředkování zaměstnání ovšem nespadá inzerování volných nabídek zaměstnání na internetu či ve veřejných sdělovacích prostředcích. V rámci zprostředkování zaměstnání je nutná spolupráce mezi agendami práce a úřady práce, aby byl splněn jejich společný cíl, a to vyhledání vhodného zaměstnání pro uchazeče.

Personální agendy při své činnosti běžně získávají osobní údaje uchazečů o zaměstnání a v podstatě tuto činnost ani bez jejich znalosti nemohou vykonávat. Jedná se o informace např. o vzdělání, praxi, o zdravotním stavu apod. Vzhledem k této skutečnosti se objevila potřeba osobní údaje chránit před jejich zneužitím a proto byl zpřesněn § 17 zákona o zaměstnanosti. Problematiku ochrany osobních údajů upravuje zákon č. 101/2000 Sb. s účinností od 1.června 2000.

Co se týče poradenství, které je poskytováno uchazečům o zaměstnání, zaměřuje se např. na posouzení osobnostních předpokladů, dovedností a schopností, volby povolání či rekvalifikace. Poradenské služby poskytují personální agendy také zaměstnavatelům a zde se specializují především na výběr vhodných zaměstnanců vzhledem k daným požadavkům na pracovní místo. Informační činností se rozumí informování o volných pracovních místech a volných pracovních silách.

8.2. Zprostředkování zaměstnání dočasným přidělením

Dle § 14 odst.1 písm. b) zákona o zaměstnanosti se zprostředkováním zaměstnání personální agendou rozumí také uzavření pracovního poměru nebo dohody o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou a agendou práce za účelem výkon. Takového zaměstnance může personální agenda dočasně přidělit k uživateli pouze na základě písemné dohody o dočasném přidělení zaměstnance uzavřenou mezi uživatelem a personální agendou. Náležitosti takovéto dohody jsou upraveny v zákoníku práce.

Legislativní podmínky pro tuto formu zprostředkování zaměstnání personální agendou přinesly novely zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti, účinné od 1.října 2004. Tyto změny přinesly nové možnosti v pronajímání zaměstnanců, které do té doby zaměstnavatelům a společnostem chyběly a situaci mnohdy řešily např. na základě smlouvy o dílo.

Z hlediska subjektů agenturního zaměstnávání rozlišujeme tři subjekty, a to zaměstnavatele, zaměstnance a uživatele. Zaměstnavatelem je z povahy věci vždy agenda práce. Zaměstnanec má tedy práva a povinnosti vůči zaměstnavateli jako v běžném pracovněprávním vztahu. Do tohoto vztahu však vstupuje třetí osoba v podobě uživatele. Zákon připouští aby pracovní poměr vznikl pouze na základě dvou

druhů kontraktu, a sice pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti. Tyto právní vztahy zavazují zaměstnance také konat práci podle pokynů uživatele. Jde tedy o právní úkon také ve prospěch třetí osoby, protože užitek má také uživatel. Tyto skutečnosti však musí vyplývat z kontraktu a zaměstnanec s nimi musí být seznámen před nástupem do pracovněprávního vztahu.

Nová právní úprava uvádí v § 309 odst. 2 (stávající úprava v § 38 b odst. 2) demonstrativní výčet náležitostí pokynu, kterým nařizuje a konkretizuje ono přidělení k uživateli. Z právní úpravy vyplývá, že při uzavírání pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti je zaměstnavatel povinen upozornit zaměstnance na možnost přidělení k uživateli. Jelikož se jedná o dvoustranný právní akt, je nutný konsensus. Pokud však zaměstnanec takový kontrakt uzavře, vzniká mu sekundární právní povinnosti ve smyslu akceptovat a splnit právní pokyn související s dočasným přidělením k uživateli. Pokyn je jednostranným právním úkonem adresovaným, je tedy povinností zaměstnance (bez nutnosti souhlasu či akceptace) splnit tento pokyn. Zákon požaduje písemnou formu pokynu (v tomto smyslu je norma kogentní). V dalším však normu lze považovat za dispozitivní, jelikož pouze demonstrativně uvádí výčet náležitostí tohoto pokynu (název a sídlo uživatele, dobu trvání dočasného přidělení atd. § 38b odst. 2 písmeno a-f).

Dohoda mezi uživatelem a zaměstnavatelem (agendou práce) musí obsahovat určité náležitosti, které jsou taxativně vymezeny v § 38a odst. 2 písmeno a-h. Lze se domnívat, že pokud by dohoda neobsahovala některou z těchto náležitostí pak bude postižena pouze relativní neplatností (a to především v zájmu ochrany zaměstnance, v tomto případě nepřímé). Jednalo-by se o neplatnost absolutní, působící ex tunc, nebylo by v souladu se základním principem právní regulace a sice zajištění právní jistoty a dalšími (např. ochrana slabší strany). Dohodou mezi zaměstnavatelem a uživatelem nemá v dalších ohledech příliš smysl řešit zákoníkem práce, ale mohla by být upravena v zákoníku občanském nebo ještě lépe obchodním (jelikož se musí vždy jednat o podnikatele). Forma této dohody musí být dle § 38 a písemné.

Způsoby skončení dočasného přidělení uvádí § 38b odst. 3. Základním bezesporu je skončení uplynutím doby. Bylo-li sjednáno na nejdelší možnou dobu, tedy na 12 kalendářních měsíců (pomineme-li výjimky, které připouští zákoník práce), skončí dočasné přidělení po 12 měsících.

Další možností je skončení dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Poslední možností může být jednostranným prohlášením uživatele. Nejen ten je však oprávněn – dalším stejně oprávněným je také zaměstnanec. Tato možnost však musí být sjednána ve smlouvě, tedy pokud musí být pásemný, lze dovodit, že také toto ustanovení musí být sjednáno písemně, jinak nelze ukončit přidělení dle tohoto ustanovení. Domnívám se však, že v případě zaměstnavatele je jeho výsostným právem i bez smluvního zajištění takého ustanovení (mezi agendou a zaměstnancem), odvolat svého zaměstnance od uživatele. Vztah zaměstnance na uživatele je přímo vázán na vztah mezi agenturou a uživatelem. Skončí- li tedy z nějakých důvodů okamžitě právní vztah mezi nimi, měl by zaměstnavatel mít pravomoc skončit také dočasné přidělení zaměstnance u uživatele. Agendy většinou tomuto problematickému právnímu stavu čelí tím, že podobné ujednání dohodnou se zaměstnancem písemně.

Skončení dočasného přidělení nemá vliv na trvání pracovního poměru mezi agendou a zaměstnancem. Použijeme-li zásadu obchodně-právní na tento vztah, pak budeme hovořit o zásadě profesionality. Vyplývá z ní, že zaměstnavatel (agenda) je povinna zajistit zaměstnanci dostatečnou právní jistotu, nevázat tedy jejich vzájemný právní vztah na kontrakt uzavřený mezi agenturou a uživatelem. Legálně to ani není možné. Zásada profesionality v tomto případě vyjadřuje povinnost agentury zajisti

zaměstnancům dostatek práce u zaměstnavatele nebo také uzavřít pouze takovou smlouvu s uživatelem, která není proti zájmu zaměstnanců. V případě, že takový stav nezajistí, je právně odpovědný za vzniklou situaci sám, a nese také případné škody. Skončil-li okamžitě vztah mezi uživatelem a agendou práce, zaměstnanci dále požívají stejných výsad jako zaměstnanci „normálního“ zaměstnavatele. Zákon tedy žádným způsobem nezvýhodňuje agendy v tomto smyslu.

9. Náplň práce personálních agend a jejich hlavní úkoly

9.1. Úvod do problematiky

Jedním ze způsobů, jak mohou personální oddělení jednotlivých firem zlepšit proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, je spolupráce s personálními agendami. Samozřejmostí je porozumění procesu náboru zaměstnanců prostřednictvím agendy ze strany personálního oddělení tak, aby spolupráce byla oboustranně úspěšná a rychle se podařilo pozici obsadit. Poměrně rozšířený je mýtus, že se personální agenda zabývá vyhledáváním zaměstnání pro uchazeče. Ve skutečnosti se klasické personální agendy zabývají vyhledáváním vhodných zaměstnanců pro své klienty z řad zaměstnavatelů. Rozdíl mezi těmito dvěma definicemi „ poslání“ personální agendy se nemusí jevit jako podstatný, ale jeho praktické dopady jsou značné. Agenda v podstatě nepracuje pro uchazeče (v pojmosloví agend „kandidáta“), ale pro zaměstnavatele, kteří ji za vhodného kandidáta, kterému předloží pracovní nabídku, platí předem sjednanou finanční částku / provizi. V jazyce agend se zaměstnavatel nazývá „klient“, Pokud uchazeč o zaměstnání vychází z předpokladu, že personální agenda pracuje pro něj, celkem oprávněně tedy posléze očekává, že mu personální konzultant v personální agendě bude aktivně pomáhat s hledáním zaměstnání. Náplní práce každého konzultanta samozřejmě je maximálně pomoci uchazeči o zaměstnání při jeho hledání nové pracovní nabídky, nicméně pouze do té míry, do jaké uchazeč o zaměstnání v dané chvíli vyhovuje aktuálně obsazovaným pozicím a požadavkům ze strany klienta / zaměstnavatele.

Agendy práce (v této práci definovány také jako personální agendy) působí zejména na úseku dočasného zaměstnávání. Jde o souhrnné označení oboru, který zahrnuje firmy působící v oblasti poradenské, informační, přímého zprostředkování zaměstnání zájemcům o práci, dále dočasného přidělování zaměstnanců (pronajímání pracovní síly, náboru pracovníků a zajišťování úkonů s tím spojených. Většina agend práce eviduje všechny kandidáty v interní databázi, kam se zapisují kontaktní údaje, stručné záznamy z pohovoru a archivuje životopis – to vše v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů, z.č. 101/2000 Sb. V současné době velké konkurence na trhu agend práce se některé agendy rozhodly rozšířit portfolio svých služeb a kromě náboru zaměstnanců nabízejí dále např. přímé oslovení, personální poradenství, psychologické testování, outsourcing, assessment centra, development centra atd. V rámci své práce bych se zaměřila především na standardní proces náboru zaměstnanců a dále na metodu přímého oslovení, tzv. executive search.

9.2. Jak vybrat personální agendu

Existuje několik způsobů, jak vybrat agendu práce v případě, že se zaměstnavatel rozhodne pro spolupráci s externím dodavatelem kandidátů. Každý rok vyhlašuje Ministerstvo práce a sociálních věcí pět nejlepších pracovních agend. Dále je možné vybrat agendu práce v závislosti na jejich odkazy a reference od firem, se kterými již spolupracují. Často se také stává, že si organizace vybere tu agendu práce, se kterou spolupracují její obchodní partneři apod.

Vždy je výhodnější vybrat několik agend, jejichž zástupci jsou poté pozváni na první setkání do sídla organizace a mají možnost představit samy sebe, nabídku služeb a projekty, se kterými mají zkušenosti. Zároveň mohou představit své klienty, kteří mohou poskytnout reference a mají příležitost přiblížit jednotlivé kroky procesu náboru zaměstnanců a smlouvu s podmínkami, na základě jakých standardně pracují. Měly by také vysvětlit, jaké výhody pro firmu bude mít spolupráce s nimi a co je odlišuje od jiných agend práce.
Agenda práce by měla nabízet mimo jiné tyto podmínky :

- Záruka v délce trvání tří měsíců, tzn. vrácení poměrné části vyplacené částky za kandidáta v případě, kdy zaměstnance odejde v období prvních třech měsíců. Obvykle se při odchodu zaměstnance v prvním měsíci vrací 90% částky, ve druhém měsíci 70% částky a ve třetím měsíci 60% nicméně toto bývá upraveno v rámci každé smlouvy individuálně vzhledem ke konkrétnímu klientovi a v závislosti na dalších podmínkách, které jsou domluveny.
- Poplatky za služby agendy nazývané „success fee“ by měly být počítány jako konkrétní násobek nástupní hrubé měsíční mzdy zaměstnance a neměly by vzrůst na 3,5 platu, ovšem opět závisí na individuální dohodě s daným klientem a na konkrétním typu pozice: juniorská pozice – střední management – top management.
- Každá smlouva by měla obsahovat klauzuli, ve které se zakazuje přímé oslovení zaměstnanců společnosti.

Pokud si společnost vybere na základě prvního setkání konkrétní agendu práce, se kterou se rozhodne spolupracovat, je vhodné zástupce pozvat na druhé setkání, kde mají možnost již detailněji představit sami sebe. Zároveň sama společnost může představit svoji organizační strukturu, zavedené procesy a postupy tak, aby konzultant přesně pochopil postavení společnosti na trhu a její představy o kandidátech, které hledá. Konzultant by měl mít celkový přehled nejen o společnosti, ale především o postupech při náboru zaměstnanců na personálním oddělení. Cílem každé spolupráce společnosti s personální agendou by mělo být usnadnění práce při náboru nových zaměstnanců a k tomu je velmi důležitá oboustranná informovanost.

K úspěšnému dokončení náboru na obsazovanou pozici by měl mít konzultant agendy práce kompletní informace o dané pozici. K získání těchto informací je nejlepší domluvit osobní setkání s tzv. Liniovým manažerem, do jehož oddělení se pozice obsazuje, a s ním prodiskutovat detaily pozice, jeho představy na vhodného kandidáta apod. V rámci tohoto setkání je možné pokládat následující otázky :

- Stručná historie firmy + současné postavení na trhu a počet zaměstnanců
- Klíčoví klienti vs. hlavní konkurenti na trhu
- Konkrétní plány / strategie do budoucna
- Organizační struktura
- Standardní výhody a bonusy, termíny jejich výplat
- Důvody otevření této pozice – nová pozice, reorganizace týmu apod.
- Délka otevření pozice
- Klíčové zodpovědnosti a povinnosti
- Organizační strukturu týmu – počet lidí, věkový průměr, pohlaví
- Nadřízený/á této pozice

- Možnost využití cizích jazyků
- Pozice řídící / bez řízení / asistentská
- Pracovní náplň / práce na projektech
- Nutnost pracovních cest
- Možnosti profesního růstu
- Požadavky na vzdělání + praxi
- Znalost práce na počítači
- Nutnost speciálních kurzů / certifikátů
- Konkrétní preference na kandidáty
- Bonusy a benefity k dané pozici (délka dovolené, školení, automobil,…)
- Místo výkonu práce, specifikace pracovního prostředí
- Struktura pohovoru, počet kol výběrového řízení
- Psychologické testování, IT testy

Výsledkem tohoto setkání s Liniovým manažerem pro konzultanta by mělo být získání informací o pravomocích a povinnostech tohoto pracovního místa, požadavky na vzdělání, počet let zkušeností a specifických znalostí, které jsou od uchazeče očekávány. Konzultant by měl rovněž vědět, jak velký je tým a jaká je jeho struktura, dále např. nejúspěšnější(největší projekty apod. Tyto informace by měly být dále potvrzeny v písemné formě.

Pokud se společnost rozhodne využít externích zdrojů při obsazování jejich pracovních pozic a začnou spolupracovat s agendou práce, přináší konzultant přidanou hodnotu v tom, že poskytuje společnosti profesionální poradenství v tom smyslu, pokud jsou jejich požadavky realistické, také pokud může být pozice obsazena kandidáty, kteří jsou aktuálně na trhu práce v procesu hledání nového zaměstnání. Také přináší pohled na momentální situaci na trhu a jeho rozvoj. V situaci, kdy je třeba obsadit vysokou manažerskou pozici, může dále nabídnout službu přímého oslovení, která mnohdy vede k rychlejšímu a efektivnějšímu obsazení pozice.

9.3. Nastavení plánu

Každý konzultant by měl mít možnost připravit plán náboru a jeho časový rozvrh. Standardně by měla být agenda práce schopna danou pozici obsadit do 1 měsíce od zadání. Konzultant rozdělí toto období na 2 úseky : první dva týdny vyhledává kandidáty a vhodné z nich zve k pohovorům, druhé dva týdny koordinuje pohovory na straně společnosti a také se v tomto období rozhoduje o výsledcích jednotlivých kandidátů.

V případě rozhodnutí se předložit pracovní nabídku kandidátu z personální agendy, je tato nabídka přijata a předložena uchazeči v průběhu jednoho dne, nicméně uchazeč si většinou bere několik dní na rozmyšlení se. Pokud se obě strany domluví na předložených podmínkách, je podepsána smlouva. Každá společnost by si měla být vědoma faktu 2-měsíční výpovědní lhůty, kterou upravuje český zákoník práce. V praxi to funguje tak, že pokud dá zaměstnanec stávajícímu zaměstnavateli výpověď např. 15.listopadu, výpovědní lhůta začíná běžet 1.prosince a končí 31.ledna a zaměstnanec tedy může nastoupit do nového zaměstnání až 1.února následujícího roku. Proto se mnohdy proces náboru dovršuje až po třech měsících od zahájení vyhledávání.

9.4. Vyhledávání kandidátů

Je známo, že agendy práce mají lepší zdroje a více možností při vyhledávání kandidátů než sama společnost. Personální agendy disponují rozsáhlými databázemi uchazečů a ty, které byly založeny v devadesátých letech, mají momentálně kolem 50-70 000 kontaktů. Samozřejmě ne všechny z těchto kontaktů jsou aktivní – většinou cca 60% oslovených uchazečů z databáze je otevřeno diskuzi o nových pracovních nabídkách. Dobří konzultanti pracují nejen s aktivními uchazeči o práci, ale i s těmi, kteří momentálně práci nehledají,ale jsou otevřeni pracovním nabídkám do budoucna – proto je důležité např. jednou za 3 měsíce aktualizovat údaje u uchazečů, opět projednat uchazečovi preference a představy na budoucí zaměstnání a domluvit se na dalších krocích.

Vzhledem k tomu, že konzultanti personálních agend znají trh práce a vědí, jaká je aktuální situace ve většině společností v rámci konkrétního segmentu, na který se specializují, mohou rychle zareagovat na situaci, kdy např. je firma nucena propouštět nebo má finanční problémy. V takovém případě může rychle nabídnout nové pracovní nabídky pro zaměstnance nebo speciální program tzv. outplacement, v jehož rámci se postará o propuštěné zaměstnance – pomůže s orientací na trhu práce, s vytvořením životopisu, identifikací potencionálních zaměstnavatelů, přípravou na výběrová řízení apod.

Firmy se většinou domnívají, že odpovědi od uchazečů z jejich samostatné inzerce, jsou velkým zdrojem , nicméně touto formou není možné najít vysoce kvalifikované lidi. Pokud společnost inzeruje sama, dostává mnohdy velké množství odpovědí, ale obvykle jen cca tři uchazeči z padesáti splňují požadavky. Firmy poté ztrácí čas zdlouhavým předvýběrem a dalšími kroky s náborem spojenými, ačkoli by tento čas mohly využít pro jiné jejich úkoly. Výhodou, které externích zdroje přinášejí je skutečnost, že agendy práce inzerují každou zadanou pozici na největších internetových portálech práce, kde mívají většinou domluvené výhodnější podmínky z důvodů objemu inzerce a také dělají samotný předvýběr pro společnost. Další výhodou je snadnější najití specializovaných odborníků než personální oddělení společnosti vzhledem ke kontaktům, které agendy práce na trhu mají.

9.5. Pohovory na straně agendy práce

Konzultant na základě dostupných informací na začátku osloví uchazeče z interní databáze a představí jim aktuálně obsazovanou pracovní nabídku. Pokud některý z nich projeví o pracovní místo zájem, konzultant mu pracovní nabídku detailně představí.Vzhledem k tomu, že oslovený kandidát z databáze již osobní pohovor v personální agendě s konzultantem absolvoval, může v případě jeho souhlasu a zájmu o danou pracovní nabídku konzultant odeslat jeho materiály ke klientovi.

V případě, že se konzultantovi nepodaří najít nebo získat vhodného kandidáta z interní databáze, připraví konzultant inzerát pozice, který posléze zveřejní na předplacených pracovních internetových portálech, popřípadě v denním tisku apod.

Správně připravený inzerát na volné pracovní místo by měl obsahovat následující informace o :

- Organizaci
- Pracovním místě
- Požadavcích na pracovníka¨platu/mzdě
- Místě pracoviště
- O tom, jak by měl uchazeč postupovat v reakci na inzerát

Dle mého názoru je uvedený výčet výstižný, ovšem s výjimkou platu. Některé personální agendy sice finanční ohodnocení na daném pracovním místě uvádějí, ale tato rozmezí bývají natolik široká, že v konečné fázi mnoho neřeknou a stávají se zavádějící. V mnoha českých společnostech je navíc systém odměňování nastaven poněkud volněji a často se tedy stává, že pracovníci na obdobné pozici a s obdobnou kvalifikací pobírají mzdu, která se liší o desítky procent. Pokud se zaměstnavatel ocitá v situaci, kdy potřebuje volné pracovní místo obsadit co nejdříve, je mnohdy ochoten zaplatit vhodnému kandidátovi výrazně vyšší mzdu, než jakou vyplácí svým stávajícím zaměstnancům na obdobných pozicích.

V dnešní době je určitě vhodné do textu inzerátu uvést také to, co společnost dále nabízí svým zaměstnancům vedle vyplácené mzdy. Většina zaměstnavatelů má nyní také velmi dobře propracovanou složku benefitů, takže ke klasicky vyplácené měsíční mzdě mohou ještě následovat např. týden dovolené navíc, penzijní připojištění, životní pojištění, plně hrazený kupon MHD na 1 rok, příspěvek na jazykové kurzy atd. V inzerátu se nicméně nemusí nutně uvádět pouze hmotné benefity, ale naopak je vhodné uvést i hodnoty a kulturu, kterou firma vyznává. I zde je ovšem vhodné být konkrétní. Klasická klišé typu „ atraktivní pracovní prostředí, možnost profesního růstu“ bohužel v dnešní době nestačí. Mnohdy tyto fráze vzbuzují v kandidátech pocit, že zaměstnavatel vlastně nemá co zajímavého nabídnout.

V současnosti, kdy velká část populace využívá internet, postačí většinu pracovních pozic inzerovat na internetu na pracovních portálech. Samozřejmě i v rámci internetu je třeba vybírat tak, aby byla zasažena konkrétní cílová skupina uchazečů. Je důležité si dopředu zjistit návštěvnost serveru a strukturu návštěvníků. Pokud je obsazována pozici specialisty, určitě je potřeba umístit inzerát také na specializované webové stránky.Výjimkou jsou pracovní místa pro pracovníky s nižší kvalifikací - takové inzeráty je vhodné inzerovat především v tisku nebo prostřednictvím reklamních spotů v rozhlase. Zároveň některé organizace využívají formát velkých inzertních kampaní, v rámci kterých je využíváno několik různých médií. Mnohdy neobsahují popis konkrétního pracovního místa, ale jejich cílem je spíše upozornit na společnost jako na potencionálního zaměstnavatele, tzn. vytvoření zaměstnavatelské značky.

S uchazeči, kteří odpoví na vyvěšenou inzerci a splňují požadavky na danou pozici, je posléze zahájeno výběrové řízení, které se většinou skládá z několika kroků :

- Telefonický pohovor a zjištění základních údajů o kandidátovi
- Osobní pohovor
- Psychologické testování

První kontakt mezi konzultantem a uchazečem, který odpověděl na inzerát, probíhá prostřednictvím telefonu. Konzultant se ptá na základní informace, jako na preference a představy o budoucím zaměstnání, jaký segment trhu je láká?Důležitou otázkou jsou samozřejmě platové představy. Zároveň již zde se konzultant ptá na důvody odchodu ze

stávajícího/posledního zaměstnání a požádá o stručný popis pracovní historie. Poté představí základní informace o obsazované pozici, ale neuvádí název společnosti. Pokud kandidát splňuje požadavky na pozici, je pozván do personální agendy na pohovor.

Během pohovoru konzultant představí jeho společnost – historii, postavení na trhu, zaměření a poté s uchazečem probírá detailněji jeho pracovní historii, motivaci, představy apod. Konzultant by měl získat informace o hlavních zodpovědnostech a náplni práce z předchozích zaměstnání, důvody změn zaměstnání, termín předpokládaného nástupu, jaké jazyky uchazeč ovládá, znalost práce na počítači, platové představy, jaká je motivace do nového zaměstnání, co může nabídnout novému zaměstnavateli apod.

Na pohovoru může být také kandidát testován, a to na jazykové a počítačové znalosti. Jazyky mohou být testovány různými formami a záleží na klientovi, kterou podobu testu
preferuje. Tato znalost může být testována prostřednictvím testů v papírové podobě, které byly připraveny personální agendou nebo speciální firmou, která se na tento typ testování zaměřuje a personální agenda zprostředkuje pouze výsledky. Počítačové znalosti bývají testovány tak, že uchazeč podstoupí konkrétní úkoly na počítači zaměřené na specifické počítačové programy dle potřeby klienta. Agenda práce se také může domluvit s klientem na psychologickém otestování uchazečů. Zde se opět využívají testy v papírové podobě nebo on-line.

Na závěr tohoto setkání představí konzultant detailně pozici a společnost na základě informací, které mu poskytl liniový manažer. Přiblíží mu pravomoci a hlavní odpovědnosti této pozice, postavení v organizační struktuře a v týmu. Společnost je takto představena i kandidátu, který ji zná, jelikož může dostat informaci, kterou neví, jako např. aktuální postavení na trhu, jací jsou zákazníci společnosti, plány do budoucna, finanční přehled apod.

V tomto bodě bych zmínila další výhodu spolupráce s personální agendou při náboru zaměstnanců, a to je fakt, že agenda šetří čas klientovi tím, že představí společnost a pozici každému uchazeči – klient postoupí informace konzultantovi a ten dál uchazečům o zaměstnání. Klient má během pohovoru s uchazeči možnost zkontrolovat, jak je agendou práce prezentován položením konkrétních otázek.

9.6. Prezentace kandidáta klientovi

Kandidát, který úspěšně prošel pohovorem v personální agendě, je posléze prezentován klientovi a vždy v určité formě, která je na začátku spolupráce domluvena. Klient by měl rozhodnout, jaký druh informací by chtěl vědět a v jaké formě by informace měly být prezentovány. V praxi se takovéto shrnutí nazývá report. Společně s reportem je také zasílán původní životopis bez zásahu konzultanta a rovněž se všemi kontaktními údaji. Příklad klasického reportu je přiložen v příloze číslo 7.

Klient opět může nastavit způsob komunikace s uchazečem, který mu vyhovuje : může s ním komunikovat napřímo (domluvení pohovoru, informování o zpětných vazbách) nebo tuto komunikaci může zastřešit sama agenda práce. Výhodou v tomto bodě je skutečnost, že uchazeč mnohdy sdělí konzultantovi na pohovoru informace, které by zřejmě u klienta nesdělil, např. počet dalších nabídek a od jakých společností, pozitiva/negativa této konkrétní nabídky apod. Opět je tímto šetřen čas na straně klienta.

Ideální počet kandidátů,kteří jsou konzultantem prezentováni klientovi na jednu pozici, jsou čtyři s tím, že konzultant by měl vidět cca 10 až 15 možných kandidátů, ale prezentuje pouze ty nejlepší z nich. Toto je opět přidaná hodnota spolupráce s dobrou agendou práce – konzultant prezentuje pouze nejlepší kandidáty a neplýtvá časem personalistů na straně klienta prezentováním irelevantních profilů.

9.7. Pohovor u klienta

Pokud se klient rozhodne pozvat kandidáta na 1.kolo pohovoru, většinou požádá o zkoordinování termínu schůzky konzultanta personální agendy. Klient by měl vědět, jaká jsou kandidátova slabá místa a na základě jakých důvodů by se kandidát případně rozhodl pro něj pracovat. Kandidát by měl naopak vědět, s kým se na pohovoru setká, jak je pohovor strukturován, zda bude testován a v podstatě by měl být ze strany konzultanta podporován.

Po skončení pohovoru konzultant většinou kontaktuje telefonicky kandidáta a zjišťuje otázky, které mu byly kladeny, zda mu byla položena nějaká problematická otázka, zda pohovor probíhal tak, jak mu prezentováno a v neposlední řadě konzultant zjišťuje kandidátův zájem a motivaci pro danou společnost. Tato zpětná vazba je důležitá nejen pro konzultanta, ale rovněž pro společnost samotnou, vzhledem k tomu, že je zde popsáno to, co se kandidátům během pohovoru líbilo a co naopak ne.

Klient bývá dotázán na zpětnou vazbu většinou po dvou dech a neměl by být o ni požádán dříve. Postupuje se takto z toho důvodu, že personalistům a manažerům na straně klienta obvykle zabere několik dní přemýšlení a porovnání jednotlivých uchazečů. Mnohdy je takovéto rozhodnutí odkládáno až do doby, kdy je proveden pohovor s posledním kandidátem.

Pokud se klient rozhodne pozvat kandidáta na druhé kolo pohovoru, opět pověří koordinací tohoto setkání personální agendu a veškerá komunikace probíhá obdobně jako v rámci prvních kol. Zároveň může v této fázi dojít k ověření referencí. Společnost může tento krok udělat sama nebo reference ověří konzultant – opět záleží na konkrétní dohodě agendy práce a klientem. Více k ověřování referencí je uvedeno v části č. 4.7.

9.8. Poslední fáze projektu

Po posledním kole výběrového řízení zjišťuje konzultant opět zpětnou vazbu a obvykle již zjišťuje finální rozhodnutí, a to zda uvažuje o nabídce pro kandidáta či nikoli. Pokud se klient rozhodne učinit kandidátu pracovní nabídku, sděluje konzultantovi termín nástupu a plat, který bude nabídnut. Zároveň se obě strany dohodnou, kdo danou nabídku kandidátovi představí. Samozřejmě je vhodnější, aby nabídku učinil personalista společnosti, ale i tento krok se stává doménou personální agendy.

Po představení nabídky zůstává konzultant ve stálém kontaktu s kandidátem, aby s ním mohl vše znovu prodiskutovat. Zjišťuje opět jeho motivaci, situaci u ostatních nabídek. Může opět s kandidátem sjednat osobní setkání a vše projednat osobně a přiblížit ne/výhody jednotlivých nabídek vzhledem k jeho znalostem o trhu práce. K této poslední fázi jednání je samozřejmě důležité vybudovat od začátku spolupráce mezi konzultantem a uchazečem vztah postavený na oboustranné důvěře. Tato poslední fáze bývá nejcitlivější a nejdůležitější ze všech a úzký kontakt s kandidátem se stává

v tuto chvíli největším benefitem spolupráce s externí agendou práce při náboru zaměstnanců, vzhledem k tomu, že personalisté mnohdy nemají na tyto kroky čas a občas klient ztrácí kandidáty před podepsáním smlouvy.

Po akceptaci nabídky standardně dochází k podpisu pracovní smlouvy, ovšem k tomuto kroku stále častěji dochází v průběhu prvního pracovního dne. Po akceptaci nabídky by také měl kandidát podat výpověď, pokud ještě tak neučinil a následuje zákonná 2-měsíční výpovědní lhůta nebo kratší, pokud tak bylo mezi stranami pracovního poměru dohodnuto. I zde zůstává konzultant s kandidátem stále v kontaktu a to až do doby, kdy kandidát nastoupí do nového zaměstnání, které mu bylo zprostředkováno.

V rámci prvního pracovního dne konzultant kontaktuje již nového klientova zaměstnance a ověří, zda nástup proběhl v pořádku a zda byly splněny podmínky, které byly na začátku domluveny- především plat. V průběhu tohoto dne bývá také vystavena na straně personální agendy faktura za poskytnuté služby na základě smluvních podmínek se standardní splatností patnáct/třicet dní.

Samozřejmě se také setkáváme se situací, kdy se zaměstnanec, který nastoupil k zaměstnavateli doporučením personální agendy, rozhodne ve zkušební době odejít. Na takovéto situace by měla myslet uzavřená smlouva mezi klientem a personální agendou. V běžné praxi se postupuje tak, pokud se takovýto zaměstnanec rozhodne pro odchod ve zkušební době, je personální agenda v první řadě povinna zajistit v průběhu měsíce náhradu, tzn. obdobného kandidáta se stejnými zkušenostmi apod. Pokud se toto nepodaří, většinou je personální agenda povinna vrátit klientovi poměrnou část provize, kterou klient uhradil.Poměrná část bývá odstupňována procentuálně a bývá nastavena přibližně takto:

- Odchod v 1.měsíci – povinnost vrátit 90% původní provize
- Odchod ve 2.měsíci – povinnost vrátit 70% původní provize
- Odchod ve 3.měsíci – povinnost vrátit 60% provize

Aby personální agendy předcházely takovým situacím, přicházejí v současnosti s novou službou, a to s ověřováním spokojenosti zaměstnance, kterému zprostředkovaly nové zaměstnání. To znamená, že zaměstnanec bývá konzultantem kontaktován v průběhu zkušební doby a zároveň dotazován na konkrétní typ otázek, které uvádím v příloze číslo 8.

9.9. Další služby nabízené personální agendou; metoda přímého oslovení

Velká většina personálních agend nabízí společně s náborem zaměstnanců také doplňkové služby pro své klienty. Mezi nejvýznamnější a nejběžnější služby patří zejména outsourcing samotných zaměstnanců či personalistů, psychologická testování, Assessment Centra a Development Centra ušitá přímo na míru daným klientovým požadavkům apod.

Na tomto místě bych se ráda zmínila o ještě další nabízené službě ze strany personální agendy, která je v dnešní době velmi často využívána a jedná se o formu přímého oslovení potencionálních uchazečů o zaměstnání. Většina z nás tuto službu zná pod anglickými názvy Headhunting či Executive Search. Jedná se další způsob získávání uchazečů, který je postaven na aktivním oslovení uchazečů s kvalifikačním profilem, který firma momentálně poptává.

Zaměstnavatelé většinou formát přímého oslovení zadávají externím společnostem, ať už přímo specializovaným přímo na tuto službu nebo standardním personálním agendám, které jsou schopny tuto problematiku také zastřešit. Je to hlavně z toho důvodu, že není žádoucí pro jednotlivé zaměstnavatele, aby se jejich konkurence dozvěděla, že jí „přetahují zaměstnance“. To by mnohdy mohlo vést k vyostření vztahů, proto se toto realizuje prostřednictvím zprostředkovatele. Externí společnosti disponují sítí kontaktů v dané oblasti a mohou přímo oslovit vhodného uchazeče.

Ve skutečnosti to ale dle mých zkušeností funguje tak, že si společnost, které byl projekt přímého oslovení zadán, sestaví seznam společností působících v daném oboru a kde se domnívají, že by mohl pracovat člověk na obdobné pozici, jakou zadávající firma obsazuje. Konzultant poté do vytipovaných firem volá a pod smýšlenou záminkou se snaží získat kontaktní údaje na relevantní pracovníky.

Poté následuje přímé oslovení těchto pracovníků a to se děje opět pod další záminkou, např.: „byl jste doporučen Vaším bývalým kolegou jako špičkový specialista a proto bych Vás rádi oslovili se stávající pracovní nabídkou, která by pro Vás mohla být zajímavá.“

Osobně považuji tento postup za neetický, jelikož při něm dochází k podvodům jak na společnostech, tak na potencionálních kandidátech. Navíc tímto způsobem získané informace bývají často zanášeny bez vědomí a souhlasu dotyčných do interních databází. V tomto případě se personální agendy dostávají velmi často do rozporu se zákonem na ochranu osobních údajů č. 101/2002 Sb.

Dle mého názoru je použití metody přímého oslovení v této podobě obhajitelné pouze v těchto případech :

- Jedná se o náhradu za zaměstnance, který pracovní místo v současné chvíli zastává a má být nahrazen, např. z důvodu špatných pracovních výsledků (v tomto případě je opravdu nevhodné pracovní pozici inzerovat už i proto, že dotyčný pracovník o těchto aktivitách zaměstnavatele nic netuší)
- Jedná se o natolik klíčovou pozici, že by bylo nevhodné ji uveřejňovat a tím se konkurenci dostala informace, že pozice je neobsazena
- Všechny ostatní metody náboru selhaly

Možným protiargumentem k mému názoru může být níže uváděný program „doporučení zaměstnanců“, které je v podstatě také formou přímého oslovení, nicméně s jistými odchylkami od klasického formátu executive search.

V případě doporučení oslovuje stávající zaměstnanec člověka, kterého osobně zná, bez jakékoliv záminky a se zřetelem k jeho osobnímu prospěchu. V případě použití metody přímého oslovení je potencionální uchazeč kontaktovanou pod smýšlenou záminkou člověkem, který ho nezná a kterému jsou jeho zájmy v podstatě lhostejné.

Další nevýhodou této metody je častější fluktuace takto získaných zaměstnanců, jelikož takto oslovení uchazeči mají většinou větší tendenci k odchodu.

9.10. Výhody a nevýhody spolupráce s personální agendou

Mezi největší výhody spolupráce s personální agendou při náboru zaměstnanců patří jednoznačně fakt, že agendy práce evidují všechny kandidáty ve svých interních databázích a proto mají větší možnost přístupu k širokému spektru kandidátů. Zároveň mají přímé kontakty na specialisty z různých segmentů a standardně bývá

levnější přijmout kandidáta, kterého nabídl zkušený konzultant než proškolovat své interní personalisty na dané segmenty trhu.

Agendy práce se obvykle dělí na různá odvětví/divize, jako např. Finance, Telekomunikace, IT, Farmacie apod. a v rámci těchto divizí pracují speciálně vyškolení konzultanti, kteří mají přehled o trhu v daném segmentu a mohou tedy nabídnout profesionální poradenské služby.

Další velkou výhodou je fakt, že agendy práce připravují vlastní reklamní a inzertní kampaně na dané pozice a pracovní pozice jsou inzerovány obvykle na všech internetových portálech práce. V případě speciálních projektů je možné domluvit reklamní kampaň také v denním tisku nebo rozhlase. Veškeré tyto aktivity jsou plněny hrazeny agendou práce bez jakékoli účasti klienta. Zároveň konzultanti zastřešují celý proces předvýběru vhodných uchazečů z došlých odpovědí, což je považováno za nejdelší část. Agendy práce rovněž připravují testy pro uchazeče a následně provádí samotné testování a připravují výsledky kandidátů, což také velmi ušetří čas personalistů na straně klienta.

Konzultanti zůstávají v rámci celého procesu náboru v kontaktu s kandidáty a v závěrečné fázi náboru, tzn. po obdržení nabídky od zaměstnavatele, s nimi diskutují všechna pro a proti a hrají tedy neocenitelnou roli pro zaměstnavatele, který mnohdy nemá prostor pro tyto kroky.

Důležitou podmínkou spolupráce mezi agendou práce a klientem se týká provize a znamená, že částka za poskytnuté služby bude klientem agendě práce vyplacena až v prvním měsíci pracovního poměru zaměstnance. Do té doby není klient povinen hradit personální agendě nic a veškeré náklady jdou na úkor zprostředkovatele, tedy agendy. V podstatě toto funguje jako motivační faktor pro konzultanty, aby prezentovali ty nejlepší kandidáty.

Většina personálních agend poskytuje v rámci zprostředkování zaměstnání určité garance v případě ukončení pracovního poměru ve zkušební době a tím se klientovi zaručují k náhradě navrácení vyplacené provize nebo k novému obsazení daného místa.

Co se týče nevýhod této spolupráce, musím konstatovat, že jsou různé a zmiňuji se o nich na tomto místě. Pokud se společnost rozhodne při náboru zaměstnanců využít služeb personální agendy, musí si být vědoma toho, že celý proces výběrového řízení se prodlouží a mnohdy trvá až tři měsíce.

Druhou, často uváděnou nevýhodou je fakt, že některé personální agendy se občas pokouší klientům nabízet nevhodné profily a proto je vždy doporučováno si podmínky a požadavky na kandidáty domluvit v písemné podobě hned na začátku spolupráce. V praxi se také setkáváme s jistou demotivací interních zaměstnanců společnosti, která při obsazování pozic využívá externích zdrojů a nesnaží se pozici obsadit z řad zaměstnanců. Standardně se externích zdrojů využívá až v případě, kdy není možné pozici obsadit žádným z interních zaměstnanců a většinou se tak děje v rámci středních a vyšších pozic. Tuto skutečnost je nutné zaměstnancům vysvětlit pro udržení klidného firemního klimatu a také pro příjemné přijetí nového pracovníka z externího zdroje.

Nejzásadnější nevýhodou je samozřejmě cena, jelikož většina personálních agend poskytuje své služby minimálně za dva a půl či tři nástupní platy pracovníka na danou pozici.

10. Závěrečné zhodnocení procesu náboru zaměstnanců personální agendou

Na závěr této práce bych ráda uvedla souhrn doporučení pro praktické využití služeb personálních agend.

Protože můžeme jen těžko očekávat, že současný trend převisu nabídky zaměstnání nad poptávkou se změní, jako nejlepším řešením shledávám změnu stylu práce personálních agend tak, aby mohly nabízet uchazečům o zaměstnání přidanou hodnotu a učinit tuto službu pro ně atraktivnější natolik, aby pro ně bylo výhodnější žádat o pracovní místo zprostředkovaně a nehledali místo sami.

V současné době působí v Praze více než 150 personálních agend a troufám si tvrdit, že většina z nich má ve svém portfoliu dostatek klientů. Problém nicméně je v nedostatku kvalitních uchazečů o zaměstnání. Protože personální agenda stojí a padá s triádou uchazeč – konzultant – klient, je zřejmé, jak je tento problém alarmující.

Jádrem kvalitně poskytovaných služeb personální agendou je dle mého názoru flexibilní a zákaznicky orientovaný přístup k zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání, který bohužel v České republice není zatím mezi personalisty a managementem zakořeněn tak, jak by se očekávalo a proto budoucnost vidím především v orientaci konzultantů na potřeby uchazeče. To ovšem znamená, že konzultanti budou muset zvýšit svoji kvalifikaci tak, aby byli pro uchazeče o zaměstnání opravdovými partnery a průvodci v jejich kariéře. Mělo by být samozřejmostí, že konzultant poradí uchazeči s tím, jak správně vytvořit životopis, pomůže s přípravou na pohovor u zaměstnavatele, prodiskutuje možnosti dalšího profesního postupu apod. Zároveň by mělo být standardem informování uchazečů, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, včetně uvedení důvodů. Tento postup bohužel poměrně dost personálních agend nedodržuje a v podstatě pro ně proces spolupráce s kandidátem končí v momentě, kdy je ze strany klienta odmítnut.

Dle mých zkušeností uchazeči o zaměstnání obvykle hodnotí práci personální agendy a jejího konzultanta pozitivně, pokud měli pocit, že :

- Konzultant projevil opravdový zájem o jejich osobu.
- Seznámil je detailně s tím, jak bude probíhat výběrové řízení u klienta, tzn. z kolika kol se skládá, s kým se setká, zda bude testován, komunikovat v cizím jazyce apod.
- Při samotném výběrovém řízení byli díky informacím získaným od konzultanta v lepší pozici, než kdyby se přihlásili do výběrového řízení sami.

Konzultanti personálních agend by se také měli více specializovat v oborech, ve kterých obsazují pracovní pozice. Vhodné by také bylo jejich další vzdělávání v dané oblasti, jelikož jedině tak budou schopni nabídnout uchazečům o zaměstnání výše zmíněnou přidanou hodnotu v podobě kvalifikovaného poradenství. Dá se jen těžko očekávat, že vysoce kvalifikovaný uchazeč, který absolvoval poněkud roboticky působící standardizovaný pohovor, který bývá často používán některými konzultanty pro všechny typy pracovních pozic, a během kterého se o obsazované pozici téměř nic nedozvěděl, než bylo napsáno v inzerci, ještě někdy využije služby této personální agendy.

Dále by konzultanti měli mít snahu stát se opravdovým partnerem i pro klienta. Klientovi je třeba poskytnout maximální a profesionální servis tak, aby sám poznal, že mnohem lepších výsledků dosáhne spoluprací s menším počtem personálních agend,

které budou znát lépe jeho představy a potřeby. Nemělo by tedy již docházet k situacím, kdy pracovník personálního oddělení zodpovědný za nábor zaměstnanců, zašle emailem konzultantům několika personálních agend popis pracovní pozice s uvedením nabízené mzdy a benefitů a nabyde pocitu, že všichni mají dostatek informací pro vyhledání vhodných uchazečů.

Také kvalita inzerce, která je produkována personálními agendami, bývá často naprosto neprofesionální. Vytvořit atraktivní inzerát je obecně velmi těžké a pro konzultanty personálních agend o to těžší, že nemohou uvést jméno klienta, pro kterého pracovní pozici obsazují. Pro konzultanty je také mnohem obtížnější seznámit se dobře s konkrétním pracovním místem, než pro interní personalisty. Zde je opět řešením dlouhodobá spolupráce s klienty, návštěva oddělení, pro které konzultant hledá zaměstnance a také rozhovor s vedoucím oddělení (liniovým manažerem).

Z výsledků zahraničních výzkumů plyne, že většina personalistů považuje spolupráci s personální agendou za téma, kterému je třeba se hlouběji věnovat. Zároveň je však třeba upozornit na fakt, že je stále příliš brzy na to předvídat, zda se tento způsob spolupráce v současné podobě stane přelomovou koncepcí v řízení lidských zdrojů, nebo zda se jedná pouze o přechodný trend, ze kterého praktická personalistika převezme pouze jednotlivé prvky.

11. Přílohy

Příloha č. 1 - Průvodní dopis

Adresát

V …… dne ……..

<u>Název pozice (značka/referenční číslo pozice)</u>

Vážená paní, vážený pane,

velmi mě zaujala Vaše nabídka na pozici …… v mezinárodní personální společnosti, inzerovaná na webových stránkách ……

Myslím si, že je to pozice, kde bych mohla uplatnit své vzdělání a nabyté zkušenosti z pozice marketingové asistentky pro jednu z největších zásilkových společností.

Moji nynější pracovní náplní mimo klasických administrativních prací je zajišťování spolupráce s dodavateli, koordinace celkového zpracování propagačních materiálů, organizace a realizace reklamních akcí atd.

V souvislosti s mým dosavadním zaměřením bych ráda našla pozici s možností samostatného rozhodování, ve kterém bych se mohla nadále profesně rozvíjet a získávat nové zkušenosti.

Případné dotazy zodpovím na emailu jmeno.prijmeni@topmail.cz nebo telefonicky na čísle 111 111 111.

Děkuji a jsem s pozdravem,

podpis

Příloha č.2 – životopis

*Trvalé bydliště: …….. *E-mail: jmeno.prijmeni@topmail.cz
*Přechodné bydliště: …….. *Telefon: 111 111 111

JMÉNO PŘÍJMENÍ

ZÁKLADNÍ INFORMACE

*Rodinný stav: svobodná *Věk: 26
*Národnost: česká *Pohlaví: žena

KARIÉRA

2002 – 2004 **FedEx Federal Express**

*Pracovní pozice: **Marketing Executive**

*Pracovní náplň:spolupráce s dodavateli grafická studia, reklamní agentury, koordinace
grafického zpracování, tisku a korektury propagačních materiálů. Koordinace marketingových aktivit poboček. Zajištění, distribuce prezentačních materiálů a reklamních předmětů. Organizace a realizace reklamních akcí společnosti na podporu prodeje. Spolupráce na marketingovém plánu. Loajality program pro zaměstnance, organizace věrnostního programu pro zákazníky. Úzká spolupráce s obchodním oddělením (evidence schůzek, reporty), správa marketingového skladu. Komunikace se zákazníky na promo akcích.

2000 – 2001 Oracle Czech, s.r.o.
* Pracovní pozice: **Education Telesales Representative**

* Pracovní náplň: Vytváření plánů školení, podpora prodeje školení a kurzů, spolupráce, podpora a rozvíjení vztahů se školícími partnery společnosti, příprava newsletteru pro klienty, příprava prezentací.

Oracle Czech, s.r.o.

* Pracovní pozice: **Receptionist/Assistant**
* Pracovní náplň: research activities, assistance work, publishing activities, participation in projects and conferences

VZDĚLÁNÍ A KURZY

1994 – 1998 Gymnázium Bohumín
Základní škola s rozšířeným vyučováním cizích jazyků Karviná – AJ, RJ.

2004 Excel - pokročilí
2003 Marketing CIMA A
2002 Leden – Jazykový pobyt USA
2001 “Jak úspěšně jednat s lidmi – zákazníky a kolegy”
“Prezentační dovednosti “
“Prodej po telefonu”
2000 MS OFFICE (Word, Excel, PowerPoint)

POČÍTAČOVÉ SCHOPNOSTI A JAZYKY

* PC – MS OFFICE, Oracle Learning Network OLN, Education Administration System
* English (fluent), Russian (fluent)

ZÁJMY A AKTIVITY

* cestování, turistika, kultura, hudba, sport, čtení, psaní, fotografování, Internet, cizí jazyky

KLÍČOVÉ DOVEDNOSTI

* Dobrá komunikace s lidmi, dobré organizační schopnosti, zájem učit se nové věci, schopnost rychle se rozhodovat a pracovat pod tlakem, stanovování priorit, energický iniciativní přístup k úkolům, loajalita k nadřízeným a firmě.

Příloha č.3 – telefonické ověřování referencí

TELEFONICKÉ OVĚŘOVÁNÍ REFERENCÍ
TELEPHONE REFERENCE CHECK

Jméno uchazeče *Name of Applicant*	**Datum** *Date*
Referenční osoba *Name of Referee*	**Vztah k uchazeči** *Relationship to Applicant*
Název společnosti *Company Name*	**Vykonávaná pozice** *Position Held*
Zaměstnancem společnosti od *Dates of Employment From – To*	**do**

1) Můžete popsat hlavní zodpovědnosti na dané pozici?
Can you describe the job responsibilities?

_____

_____

2) Jak celkově hodnotíte výkon uchazeče?
How would you describe the applicant's overall performance?

_____

_____

3) Jaké jsou uchazečovy silné stránky?
What are the applicant's greatest strengths?

_____

4) Můžete jmenovat slabé stránky?
Can you identify the weaknesses?

---

5) Jak reaguje uchazeč na stres?
What is the applicant's reaction to pressure?

---

6) Jak snáší uchazeč konstruktivní kritiku?
How does the applicant handle constructive criticism?

---

7) Jak byste ohodnotili uchazečovu schopnost plnit úkoly v stanovených termínech?
Did the applicant have any problems following-through on assignments in a timely manner?

---

8) Je uchazeč schopen stanovit si účelně priority? Je schopen se sám rozhodovat a pracovat samostatně?
Is the applicant capable of setting her/his own priorities? How was the applicant's decision making ability and ability to work independently?

---

9) V jakých oblastech by se mohl uchazeč ještě zlepšit?
In what areas does the applicant need further improvement?

---

10) Jak vycházel uchazeč s nadřízenými a ostatními kolegy?
How well did the applicant get along with management/co-workers?

_____

_____

11) Z jakých důvodů společnost opustil?
What was the reason for leaving?

_____

_____

12) Zaměstnali byste uchazeče znovu? Pokud ne, proč?
Would you re-employ the applicant, and if not, why?

_____

_____

13) Doporučili byste uchazeče na uvedenou pozici? Proč ano/ne?
Would you recommend the applicant for the position? Why or why not?

_____

_____

_____

Vypracoval/a
Completed by

Příloha č.4 – Přehled o činnosti agentur práce

Přehled

o činnosti agentury práce za rok ……
podle § 59 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE AGENTURY PRÁCE

Obchodní jméno			
Zaškrtněte příslušné políčko	fyzická osoba ☐	právnická osoba ☐	tuzem. ☐ / zahraniční ☐
Adresa			
PSČ			
Jméno odpovědného zástupce		IČ:	DIČ:
Telefon/e-mail			
Číslo jednací rozhodnutí o povolení ke zprostředkování zaměstnání		ze dne:	

PŘEHLED ZA OBDOBÍ OD……DO……(uvádějte rozsah v měsících)

Zprostředkování zaměstnání dle § 14 odst. 1 písmene a) [1)]	
Počet volných míst, na která bylo požadováno zprostředkování zaměstnání:	
Počet umístěných fyzických osob:	

Zprostředkování zaměstnání dle § 14 odst. 1 písmene b) [2)]	
Počet zaměstnanců, kteří vykonávali práci u uživatele po dobu do 30 dnů:	
Počet zaměstnanců, kteří vykonávali práci u uživatele po dobu do 90 dnů:	
Počet zaměstnanců, kteří vykonávali práci u uživatele po dobu do 180 dnů:	
Počet zaměstnanců, kteří vykonávali práci u uživatele	

po dobu nad 180 dnů:	
Počet zaměstnanců, kteří vykonávali práci u uživatele celkem:	**0**
Přepočtený počet zaměstnanců, kteří vykonávali práci u uživatele (přepočet na plně zaměstnané osoby): [3)]	

ADRESA PŘÍJEMCE PŘEHLEDU

Příjemce	Ministerstvo práce a sociálních věcí, odbor 42
Adresa	Na Poříčním právu 1, Praha 2
PSČ	128 01
E-mail	posta@mpsv.cz

V
dne

Podpis a razítko odpovědné osoby

Pozn:
[1)] Uváděné údaje se týkají zprostředkování zaměstnání mezi fyzickými osobami a zaměstnavateli.

[2)] Uváděné údaje se týkají zprostředkování zaměstnání formou dočasného přidělení zaměstnanců agentury práce k výkonu práce u uživatele. Zaměstnanci vykonávajícími práci u uživatele se rozumí zaměstnanci agentur práce, kteří jsou dočasně přiděleni k jinému zaměstnavateli na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti.

[3)] Přepočet se provede tak, že se počet hodin odpracovaný všemi zaměstnanci vykonávajícími práci pro uživatele vydělí ročním fondem pracovní doby.
Ročním fondem pracovní doby se pro tyto účely **vždy** rozumí fond pracovní doby připadající na jednoho zaměstnance pracujícího po stanovenou pracovní dobu 40 hodin týdně, což v roce 2007 činí 2008 hodin.

Přehled o činnosti agentury práce se zasílají Ministerstvu práce a sociálních věcí do 31. ledna běžného roku za předchozí kalendářní rok.

V druhu osoby zaškrtněte příslušné zaškrtávací políčko.

Vyplněný formulář zašlete buď v listinné podobě na uvedenou adresu příjemce přehledu, nebo v elektronické podobě se zaručeným elektronickým podpisem na e-mailovou adresu "posta@mpsv.cz"

Příloha č. 5 - Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání pro fyzickou osobu

Ministerstvo práce a sociálních věcí

128 01 Praha 2, Na Poříčním právu 1/376
Správa služeb zaměstnanosti

Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání bezplatně i za úhradu – platný ode dne 1.3.2008 dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Fyzická osoba

Příjmení	Jméno	Titul	
Obchodní firma	IČ	DIČ	
Datum narození	Místo narození	Rodné číslo	
Státní občanství			
*) **Adresa bydliště (pobyt) v ČR:** trvalý ☐ přechodný ☐ kontaktní adresa ☐			
Ulice	Čís.popis./orient.	Obec	
PSČ	Okres		
Telefon	Fax	E-mail	
Adresy pracovišť zprostředkovávajících zaměstnání:			
Ulice	Čís.popis./orient.	Obec	
PSČ	Okres		
Telefon	Fax	E-mail	
*) Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání: vysokoškolské ☐ středoškolské ☐			
Odborná praxe v oblasti zprostředkování zaměstnání			

*) Zaškrtněte dle skutečnosti

+) **A) Zprostředkování zaměstnání na území České republiky:**

☐ občanům České republiky

☐ občanům států Evropské unie/Evropského hospodářského prostoru (EU/EHP)
Případně jejich jmenovitý výčet:

☐ cizincům z jiných států mimo EU/EHP
Jejich jmenovitý výčet:

Forma zprostředkování, pro kterou je povolení žádáno - § 14 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů:

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

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

☐ c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí - § 15 cit. zákona o zaměstnanosti.

Požadovanou formu zaškrtněte. Můžete označit i více variant.

+) **B) Zprostředkování zaměstnání do zahraničí:**

☐ občanům České republiky do států
Jejich jmenovitý výčet:

☐ občanům států EU/EHP do států
Jejich jmenovitý výčet:

Forma zprostředkování, pro kterou je povolení žádáno - § 14 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů:

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

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

☐ c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí - § 15 cit. zákona o zaměstnanosti.

Požadovanou formu zaškrtněte. Můžete označit i více variant.

Oborové zaměření (např. strojírenství, stavebnictví či bez omezení):

Druhy prací (profesí), pro které je povolení ke zprostředkování žádáno (dle profesí či bez omezení):

+) Požadované zaškrtněte

Datum vyhotovení žádosti:

Podpis žadatele a razítko:

Příloha č. 6 - Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání pro právnickou osobu

Ministerstvo práce a sociálních věcí

128 01 Praha 2, Na Poříčním právu 1/376
Správa služeb zaměstnanosti

Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání bezplatně i za úhradu – platný ode dne 1.3.2008 dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Právnická osoba

Obchodní firma	IČ	DIČ
Právní forma		
Předmět podnikání		
Sídlo:		
Ulice	Čís.popis./orient.	Obec
PSČ	Okres	
Telefon	Fax	E-mail
Adresy pracovišť zprostředkovávajících zaměstnání:		
Ulice	Čís.popis./orient.	Obec
PSČ	Okres	
Telefon	Fax	E-mail
Odpovědný zástupce:		
Příjmení	Jméno	Titul
Datum narození	Místo narození	Rodné číslo
Státní občanství		
*) **Adresa bydliště (pobyt) v ČR:** trvalý ☐ přechodný ☐ kontaktní adresa ☐		
Ulice	Čís.popis./orient.	Obec

PSČ	Okres

*) Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání:
vysokoškolské ☐ středoškolské ☐

Odborná praxe v oblasti zprostředkování zaměstnání

+) **A) Zprostředkování zaměstnání na území České republiky:**

☐ občanům České republiky

☐ občanům států Evropské unie/Evropského hospodářského prostoru (EU/EHP)
Případně jejich jmenovitý výčet:

☐ cizincům z jiných států mimo EU/EHP
Jejich jmenovitý výčet:

Forma zprostředkování, pro kterou je povolení žádáno - § 14 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů:

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

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

☐ c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí - § 15 cit. zákona o zaměstnanosti.

Požadovanou formu zaškrtněte. Můžete označit i více variant.

+) **B) Zprostředkování zaměstnání do zahraničí:**

☐ občanům České republiky do států
Jejich jmenovitý výčet:

☐ občanům států EU/EHP do států
Jejich jmenovitý výčet:

Forma zprostředkování, pro kterou je povolení žádáno - § 14 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů:

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

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

☐ c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí - § 15 cit. zákona o zaměstnanosti.

Požadovanou formu zaškrtněte. Můžete označit i více variant.

Oborové zaměření (např. strojírenství, stavebnictví či bez omezení):
Druhy prací (profesí), pro které je povolení ke zprostředkování žádáno (dle profesí či bez omezení):

*) Zaškrtněte dle skutečnosti
+) Požadované zaškrtněte

Datum vyhotovení žádosti:

Titul, jméno, příjmení a podpis žadatele a razítko:

Příloha č. 7 – Vzor reportu

Report z pohovoru s kandidátem	
Příjmení:	**Příjmení**
Jméno:	Jméno
Datum narození:	Datum narození
Obsazovaná pozice:	Název pozice, o kterou se kandidát uchází
Finanční ohodnocení:	Platové očekávání
Termín nástupu:	Nejbližší možný termín nástupu
Preference :	Co konkrétně kandidát hledá
Chování kandidáta během pohovoru:	Popis průběhu pohovoru
Vzdělání/praxe	<u>Vzdělání</u> Zaměření, stupeň vzdělání <u>Pracovní zkušenosti</u> Základní popis předchozích pracovních zkušeností, důvody jednotlivých změn

Jazykové znalosti – rozmezí 1-5 (1 = nejlepší)

Příklad: English - 2

Počítačové znalosti

Příklad: MS Office, Lotus Notes,…

Aktuální situace :

Kolik pohovorů již kandidát absolvoval, kolik obdržel nabídek apod.

Závěrečné hodnocení: Kandidát je doporučen z důvodu…..

Jméno konzultanta: Jméno konzultanta

Příloha č. 8 – Průzkum spokojenosti mezi novými zaměstnanci

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI MEZI NOVÝMI ZAMĚSTNANCI
NEW HIRE SURVEY

Jméno zaměstnance *Name of Employee*	**Datum nástupu** *Date Hired*
Název pozice *Position Title*	**Oddělení** *Department*

1) Prosím, popište tři nejdůležitější věci, které ve své práci máte na starosti.
Please describe in your own words the three most important things you are in charge of in your job.

_____

_____

_____

2) Odpovídá náplň práce Vašim očekáváním?
Is this job what you expected it to be?

_____

3) Jmenujte tři věci, které se Vám v nové práci líbí nejvíce.
Name the three most enjoyable aspects of your job.

_____

_____

_____

4) Jmenujte tři věci, které se Vám naopak líbí nejméně.
Name the three lest enjoyable aspects of your job.

_____

_____

5) Jaká zlepšení byste učinil/a v náborovém procesu/byla Vám pozice přesně vysvětlena?
What improvements can be made in the company's hiring process?/Was the job accurately described during the hiring process?

6) Získal/a jste v průběhu adaptačního období dostatečné zaškolení?
Were you during the orientation phase provided with adequate training?

7) Byly školící materiály dostatečně detailní a srozumitelné?
Did you find the orientation materials provided detailed and easy to follow?

8) Jaké změny byste navrhoval/a ke zlepšení pracovních podmínek?
What changes could be made to improve working conditions?

9) Jsou Vám Vaši nadřízení k dispozici/snaží se být nápomocni?
Are your managers available/supportive when needed?

10) Jak byste popsal/a pracovní kolegy?
How would you describe your co-workers?

11) Co je pro Vás největší výzvou?
What is the biggest challenge?

_____

_____

12) V porovnání s předchozími zaměstnavateli, jak hodnotíte současnou zkušenost?
How does the Company compare to previous employers?

_____

_____

12. Použitá literatura a prameny

12.1. Literatura

Jouza, L., Ženíšková, M., Salačová M. Agenturní zaměstnání. Praha: ASPI, a.s., 2005.

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004.

Dale, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s., 2007

Šlapák, Č.T., Pánek, Z., Kotous J. Zaměstnanost a personální řízení.Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2006

12.2. Právní předpisy

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

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

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 181

13. Seznam použitých zkratek

ZOZ – zákon o zaměstnanosti

ZP – zákoník práce

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MV – Ministerstvo vnitra

MOP – Mezinárodní organizace práce

14. Summary; klíčová slova

Personnel management with a focus on personnel recruitment agency

The purpose of my thesis is to analyze the steps within recruitment process of the new employees by recruitment agency. My thesis is also focused on the personnel activities of the Human Resources department which are very close to the recruitment. The reason for my research is that I have been working as a Recruitment specialist for 5 years with an experiences on the both sides – Personal agency and Human Resources department.

The thesis is composed of 10 chapters and each of them dealing with different aspects of personnel activities. Chapter One is introducy to the personnel management area and chapter Two and Three desribe the history and actual situation within this area. Chapter Four defines basic terminology which is used int the thesis and chapter Five focuses on human/personnel activities. In the chapter Six I tried to concentrate on the recruiting process and also discrabe the steps which are used. Chapter Seven examines relevant Czech and European legislation regarding to the personál agencies and Chapter Eight addresses the issue of agencie´s activities. Chapter nine is a final of my thesis and i tis focused on the recrutiment process on the personál agency´s site with every advantages and disadvatages within this area. Conslusions of the thesis is drawn in Chapter Ten and I suggest to maintain the cooperation with personál agency but also it is necessary to focus on consultant´s preparation (relevant education, trainnigs etc.) to prove better services to thein clients than is usual.

In the Czech Republic and abroad, the demand for skilled workers is higher than the amount of the labor market. The demand for specific knowledge and skills of employees, along with more jobs generally mean that recruiting and retaining employees is becoming more expensive and demanding than ever before.

Recruitment for almost all types of positions within the organizational structure of the company is now largely the domain of personal agency. It is mainly due to the fact that these companies employ specialist consultants to the market segment and a particular type of positions to which they accurately define the specific requirements for candidates and the consultant then covers all activities related to recruitment.

In the application of recruitment of personal agency, it is necessary to focus not only on its own recruitment, but also to individual problems that may occur during this operation. In this work also focuses on other areas of human activity that this issue is closely linked.

Klíčová slova

Agenda práce / Personal Agency
Personální činnosti / Personnel activities
Nábor zaměstnanců / Recruitment